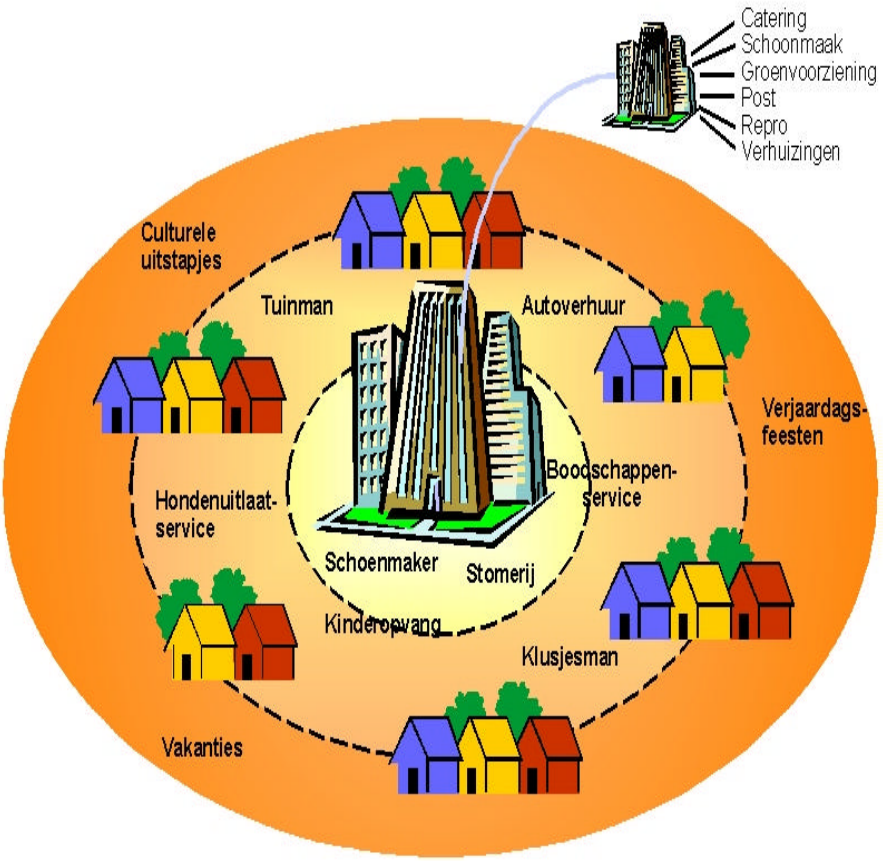
Services vastleggen 'n een huurcontract?



Nathalie van de Haterd

Mei 2004

Services vastleggen in een huurcontract?

Nathalie van de Haterd
Mei 2004

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel: Vastgoed

Docentbegeleider: Dhr. M.L. Metselaar

Medebeoordelaar: Mw. Drs. G.J.E. Tellegen

Opdrachtgever: Desenco Group
Boerhaavelaan 34
2713 HX Zoetermeer

Mentor: Ir. F.A.M. Knoop

Periode onderzoek: Januari 2004 – mei 2004

AUTEURSREFERAAT
Onderzoek naar de **sale & lease backconstructie** voor de Desenco Group. De Desenco Group is een **adviesbureau** en houdt zich bezig met kantoorinnovatie, **(her) huisvesting** en **facility management** van kantoorhoudende organisatie.
Onderzoeksvraag is hoe kan inzichtelijk worden gemaakt welke services en diensten een gebruiker van een kantoorpand kan afnemen, bij het veranderen van de eigendomssituatie door een sale & lease backconstructie?
Belangrijkste conclusies zijn inspelen op de **trend** van verschuiving in de **vastgoedmarkt.** Door het aanbieden van **servicepakketten** van verschillende niveau's kan ingespeeld worden op de **wensen en eisen** van de **kantoorgebruiker.**
Het verbreden van **kennis** op het gebied van **sale & lease back** zal leiden tot een grotere expertise, wat kan worden verkocht aan de klant.

Indexreferaat
FM, scriptie, vastgoed, real estate, interviews, sale & lease back, services, diensten, Desenco, koop, huur, lease, trends, kantorenmarkt, kantoorgebruiker.

VOORWOORD

"While it is true that no real estate or facility strategy, no matter how well delivered, can ever compensate for a lousy product or poor customer service, real estate and facilities play an important role as enablers of strategic actions. Enablers are those things which help get the product out the door better, faster, or with less cost. They support the people who do the work and provide an environment where innovation flourishes and common goals are well understood".
Door Martha o'Mara, real estate magazine 2002 nr. 23 bladzijde 35.

Deze uitspraak geeft volgens mij de overeenkomst tussen vastgoed en facilitaire dienstverlening goed weer, deze vakgebieden zijn namelijk allebei ondersteunend.

Voor mijn kernactiviteit, het schrijven van deze scriptie, wil ik de mensen die mij ondersteunden bedanken.

Allereerst Fred-Anton Knoop, hij was mijn begeleider bij Desenco Group. Hij heeft mijn verslag meerdere malen beoordeeld, wat ik erg prettig vond.
Hij heeft zelfs zijn werkplek aan mij afgestaan.

Mijn vriend Dave wil ik ook bedanken. We wonen sinds het begin van de stage samen en hij heeft dus het meeste gezeur van mij, thuis moeten aanhoren.
Verder wil ik mijn vader bedanken voor het idee om het onderzoek meer op services te gooien. Ook mijn moeder wil ik bedanken dat ik af en toe in bad mocht om bij te tanken. De rest van mijn familie en vrienden die af en toe ook gek van mij werden, wil ik bedanken voor hun geduld.

En als laatste wil ik mijn begeleiders van school, Martin Metselaar en Geeske Tellegen bedanken voor het beoordelen van mijn verslag.

Nathalie van de Haterd
Zoetermeer, 3 mei 2004

MANAGEMENTSAMENVATTING

De Desenco Group houdt zich bezig met kantoorinnovatie, (her)huisvesting en facility management van kantoorhoudende organisaties, waarbij het koppelen van deze activiteiten de grote kracht en toegevoegde waarde is.
Naar aanleiding van een tweetal projecten, genoemd project "*sale & lease back*" en project "*services en diensten*" wil Desenco onderzoek laten uitvoeren.
In project "*sale & lease back* "kampte Desenco met het probleem dat de motieven van de gebruiker voor een sale & lease backconstructie niet duidelijk waren.
In het project *"beheer services en diensten"* kwam naar voren dat de huurder en verhuurder niet weten welke services en diensten worden aangeboden in het huurcontract. Het aanpassen van de services en diensten voor ieder huurcontract separaat, kost veel tijd.

Het resultaat van het onderzoek moet daarom een advies zijn, waarbij het beheren van services en diensten in de sale & lease backconstructie centraal staat.
De probleemstelling:

Hoe kan inzichtelijk worden gemaakt welke services en diensten een gebruiker van een kantoorpand kan afnemen, bij het veranderen van de eigendomssituatie door een sale &lease backconstructie?

Door middel van interviews met vastgoedexperts, een literatuuronderzoek en een onderzoek naar de trends wordt getracht antwoord te krijgen op de probleemstelling.

De kantorenmarkt verschuift van de aanbodzijde naar de vraagkant. De gebruiker wordt als speler op de markt steeds belangrijker.
De twee belangrijkste motieven voor een sale & lease backconstructie, blijkt uit het onderzoek, zijn het vrijmaken van geld en het inspelen op de IFRS-regel.

De veranderingen in de huurwet en de interesse voor een "full-service"concept maken dat de facility manager meer inzicht wil krijgen in de services en diensten in een huurcontract.

Door het samenstellen van servicepakketten van verschillende niveau's bij een sale & lease backconstructie wordt het inzichtelijk voor de klant, welke services en diensten Desenco levert. Door in de huurcontracten servicepakketten op te nemen wordt gelijk voldaan aan de nieuwe huurwet. Het aanbieden van servicepakketten in een huurcontract, zal leiden tot meer duidelijkheid voor de klant en uiteindelijk kostenbesparing voor alle partijen.

Om in de eerste twee jaar de extra kosten voor het plan te kunnen dekken, zal er voor een pand van ±12.000 m² een sale & lease backtransactie moeten worden verricht.
Om de jaren erna het break-evenpoint te behalen zal een sale & lease backtransactie voor een pand van ±8.500 m² volstaan.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....1

1 DE ORGANISATIE DESENCO GROUP.....3

1.1 DE HISTORIE VAN DE DESENCO GROUP.....3
1.2 MISSIE.....3
1.3 KERNWAARDEN.....4

2 METHODEN VAN ONDERZOEK.....5

2.1 DATAVERZAMELINGSMETHODEN.....5
2.2 ANALYSETECHNIEKEN.....6

3 HUIDIGE SITUATIE.....7

3.1 KERNACTIVITEITEN.....7
3.2 PROJECT "*SALE & LEASE BACKCONSTRUCTIE*".....8
3.3 PROJECT "*BEHEER SERVICES EN DIENSTEN*".....8
3.4 HET ONDERZOEK.....9
3.5 SAMENVATTING.....9

4 THEORETISCH KADER.....10

4.1 DE KANTORENMARKT IN NEDERLAND.....10
4.2 EIGENDOMSVERHOUDINGEN.....13
4.2.1 KOOP.....14
4.2.2 HUUR.....16
4.2.3 LEASE.....18
4.3 SALE & LEASE BACKCONSTRUCTIE.....19
4.3.1 HET BEGRIP.....19
4.3.2 VOORDELEN EN NADELEN VAN EEN SALE & LEASE BACKCONSTRUCTIE.....19
4.4 SERVICES EN DIENSTEN.....20
4.5 MAINCONTRACTING.....21
4.5.1 MULTISERVICE SUPPLIER.....21
4.5.2 FACILITAIRE MAKELAAR.....21
4.5.3 TOTAL FACILITY MANAGEMENT.....22
4.6 SAMENVATTING.....22

5 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OP DE KANTORENMARKT.....24

5.1 ONTWIKKELINGEN IN DE VASTGOEDBRANCHE.....24
5.2 TRENDS BIJ DE VERSCHILLENDE ACTOREN.....25
5.3 TRENDS IN SERVICES EN DIENSTEN OP DE KANTORENMARKT.....26

5.4 VERANDERINGEN IN DE HUURWET SINDS AUGUSTUS 2003 29
5.5 SAMENVATTING 30

6 ONDERZOEKSRESULTATEN 31

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN 33

CONCLUSIE 33
AANBEVELINGEN 35

IMPLEMENTATIE 37

ORGANISATORISCHE EN PERSONELE CONSEQUENTIES 37
FINANCIËLE CONSEQUENTIES 37

LITERATUURLIJST 41

TIJDSCHRIFTEN EN VAKBLADEN 41
SCRIPTIES EN SYLLABI 42
BOEKEN 42
INTERNETSITES 43

BIJLAGEN 44

BIJLAGE 1 ORGANIGRAM I
BIJLAGE 2 VRAGEN INTERVIEWS II
BIJLAGE 3 VERSLAG INTERVIEWS IV

INLEIDING

In de laatste maanden van het vierde jaar van de opleiding facility management aan de Haagse Hogeschool, werkt de student aan een afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht is een project voor het oplossen van een beleidsprobleem op het gebied van facility management. Hierbij staat het zelfstandig opzetten, uitvoeren en oplossen van het facilitair beleidsprobleem centraal. Bij uitvoering van de afstudeeropdracht gaat het om het integraal toepassen van de verworven kennis, inzicht en vaardigheden.

Dit rapport is in opdracht van een business unit binnen de Desenco Group geschreven. De Desenco Group houdt zich bezig met kantoorinnovatie, (her)huisvesting en Facility Management van kantoorhoudende organisaties. Zij richten zich op het vertalen en/of optimaliseren van bedrijfsprocessen vanuit de doelstelling van een organisatie. De Desenco Group doet dit met zelf ontwikkelde en beproefde werkmethoden.

De opdracht is in samenwerking met de vastgoedexpert van DREM (Desenco Real Estate Management) geformuleerd.

De kantorenmarkt is niet transparant en geeft Desenco weinig inzicht in de motieven en belangen van de spelers op de kantorenmarkt.

Voor één van de activiteiten van de Desenco Group: (her)huisvesting, houdt men zich bezig met het opstellen, controleren en beheren van huurovereenkomsten tussen verhuurders en huurders van bedrijfsruimtes.
Momenteel bestaan veel problemen bij het beheren van contracten tussen huurder en verhuurder, omdat niet duidelijk is wat de gebruiker/huurder wil en verwacht van de verhuurder. Verder heerst veel onduidelijkheid over welke services en diensten aangeboden kunnen worden en hoe dit vastgelegd kan worden in een huurcontract.

Door vroeg in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in de branche mag de Desenco Group zich voorlopig de enige aanbieder van total facility management noemen. Vanuit de gebruikers groeit de vraag naar een sale & lease backconstructie. Ondernemingen verkopen hun vastgoed aan een financier en leasen het vastgoed vervolgens terug. Desenco Group heeft in het verleden al eens een sale & lease back begeleidt en wil nu inspelen op deze markt. Hiervoor wil het de motieven van een bedrijf die een sale & lease backconstructie overwegen in kaart gebracht hebben. Veel adviesbureaus en vastgoedmanagers zullen het voorbeeld van Desenco willen volgen.
De Desenco Group wil altijd vroegtijdig inspelen op trends, waarbij verkenning van de trends op deze drie deelgebieden dan ook een belangrijk deel vormt van het onderzoek.
De problemen zijn nog even kort samengevat:

- Onvoldoende inzicht in de spelers op de kantorenmarkt.
- Te weinig inzicht in de motieven van een bedrijf voor een sale & lease backconstructie.

- Huurcontracten opstellen vergt te veel tijd, doordat voor ieder nieuw huurcontract de services en diensten separaat moeten worden vastgelegd.

De probleemstelling, die is geformuleerd naar aanleiding van de hierboven geschetste problemen, is de volgende:

Hoe kan inzichtelijk worden gemaakt welke services en diensten een gebruiker van een kantoorpand kan afnemen, bij het veranderen van de eigendomssituatie door een sale & lease backconstructie?

Om antwoord te kunnen geven op deze probleemstelling komen de volgende sub - probleemstellingen aan bod.

- Hoe is de situatie op dit moment?
- Hoe ziet de kantorenmarkt eruit?
- Wat voor eigendomsverhoudingen zijn er?
- Wat is een sale & lease backconstructie?
- Wat voor voordelen en nadelen kleven er aan zo'n constructie?
- Wat voor services en diensten worden er aangeboden op de kantorenmarkt?
- Wat zijn de trends in de vastgoedbranche?
- Wat zijn de consequenties van dit plan op organisatorisch en financieel gebied binnen Desenco?

Het verwachte eindresultaat is een adviesrapport waarin het probleem duidelijk in kaart wordt gebracht en waarin antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. Er wordt een conclusie gemaakt en aan de hand daarvan adviezen gegeven.

In hoofdstuk 1 wordt de organisatie Desenco kort beschreven, hierdoor krijgt de lezer een algemene indruk van het bedrijf. In hoofdstuk 2 komen de methoden die voor het onderzoek zijn gebruikt aan bod. In hoofdstuk 3 wordt de huidige situatie van Desenco Group beschreven. Hoofdstuk 4 omvat een theoretische onderbouwing van het onderzoek. In hoofdstuk 5 volgen de trends en ontwikkelingen, zoals in aanleiding is beschreven vormt dit een belangrijk onderdeel van het onderzoek In hoofdstuk 6 worden de resultaten beschreven, getracht wordt de theorie in verband te brengen met de huidige situatie. Daarna volgt de conclusie en de aanbevelingen naar aanleiding van de resultaten. Als laatste volgt het implementatieplan.

1 DE ORGANISATIE DESENCO GROUP

In dit eerste hoofdstuk zal een korte impressie worden gegeven van de Desenco Group. De ontstaansgeschiedenis, de missie, doelstellingen en kernwaarden van het bedrijf en het organigram zullen aan bod komen.
Deze achtergrondinformatie vormt een decor voor de setting van de opdracht.

1.1 De Historie van de Desenco Group

In 1979 heeft Henk Seij, nu Algemeen Directeur van de Desenco Group, Total Interservice opgericht. Dit bedrijf, dat uit vier medewerkers bestond, richtte zich voornamelijk op het plaatsen van systeemwanden. Als "scheidingswandenboer" had Total Interservice te maken met architectenbureaus die de PVE's opstelden waarnaar de inrichting van de kantoren gerealiseerd moesten worden. De onderlinge samenwerking verliep echter niet altijd vlekkeloos, vandaar dat medio jaren '80 Desenco "Design & Engineering Consultants" in het leven is geroepen.
De integrale aanpak van Desenco en Total Interservice bij het invullen van (her)-huisvestingsvraagstukken van opdrachtgevers bleek succesvol.
Eerst werd echter de externe uitstraling onder de loep genomen. In 1994 hebben Desenco en Total Interservice hun intrek genomen in een bijzonder kantoorpand in Zoetermeer.
Dit kantoor is gebouwd naar de toen geldende innovatieve richtlijnen en heeft als showroom haar nut meer dan eens bewezen. Ter gelegenheid van de opening heeft Henk Seij zijn stellingen opgeschreven in de eerste versie van Het Nieuwe Werken.
Eén tot twee jaar later zijn Profes, Bemiddeling Kantoorinventaris en Desenco Management Consultancy aan het dienstverleningspakket toegevoegd.
Kort daarop volgde Varon Vastgoed. Het personeelsbestand bestond uit ongeveer 35 medewerkers.

Snel op elkaar volgende technologische ontwikkelingen, steeds wisselende opvattingen over wat Total Facility Management zou moeten inhouden en de groeiende vraag van opdrachtgevers naar maatwerk, hebben ertoe geleid dat in 1997 een ingrijpende heroriëntatie in gang is gezet om het voor de organisatie mogelijk te maken in de toekomst te kunnen blijven anticiperen op de vraag van de markt.
Als gevolg daarvan is de dienstverlening verder uitgebreid. De verschillende specialismen zijn ondergebracht in zelfstandige business units, die allen onder de naam Desenco opereren en gezamenlijk de Desenco Group vormen.
Het organigram van Desenco Group om het bovenstaande nog eens te verduidelijken is te vinden in bijlage 1.

1.2 Missie

Desenco Group levert maatwerkoplossingen op het gebied van kantoorinnovatie, (her) huisvesting en facility management en heeft daarom een 'full' service aanbod van producten waarmee deze maatwerkoplossingen kunnen worden waargemaakt. Desenco probeert zoveel mogelijk "turnkey" oplossingen te bieden, omdat daarmee voor de klant een optimaal eindresultaat wordt behaald.

De effectievere inzet van huisvesting, middelen en diensten en efficiënter facility management beheer leidt tot lagere huisvestingskosten.
Desenco beschouwt integriteit, professionaliteit en vertrouwen als een duurzame basis waarop al de externe relaties worden gebouwd.

Voorop staat dat de medewerkers de belangrijkste activa zijn! Desenco is een stimulerend en doelgericht team van professionals. Desenco probeert een open werkklimaat te scheppen dat gericht is op de inzet en ontplooiing van individuele talenten om gemeenschappelijk succesvol te zijn.

De organisatie kenmerkt zich door samenwerking met gekwalificeerde leveranciers. Desenco stelt hen in staat om vanuit een gemeenschappelijke kwalitatieve verantwoordelijkheid, hoogwaardige en innovatieve producten gezamenlijk te ontwikkelen waarbij het belang van de opdrachtgever altijd voorop staat.
Desenco wil als de meest gerespecteerde en winstgevende management en consultancy onderneming op het gebied van kantoor(her)huisvesting in Nederland bekend staan. Desenco kan hoogwaardige geïntegreerde totaaloplossingen bieden die transparant zijn en tot een kwantificeerbare verbetering leiden bij de opdrachtgevers, conform de intern vastgelegde kwaliteitsprocedures vastgelegd in de operationele Manuals van Desenco Group.

1.3 Kernwaarden

Voor alle business units van de Desenco Group gelden dezelfde onderstaande kernwaarden, de Desenco Group:

- is gespecialiseerd in kantoorhuisvesting;
- werkt vanuit de belangen van de gebruiker;
- hanteert innovatieve werkwijzen;
- levert een integraal product;
- biedt dienstverlening op maat;
- is onafhankelijk van leveranciers en producten;
- werkt op een transparante wijze;
- biedt inkoopkracht;
- kan de risico's bij de uitvoering volledig afdekken;
- garandeert resultaten op exploitatie.

2 METHODEN VAN ONDERZOEK

Een belangrijk deel van de afstudeeropdracht is onderzoek doen. Het onderzoeksontwerp is deels gebaseerd op een survey-onderzoek. Bij survey-onderzoek worden in de regel bij een groot aantal onderzoekseenheden (in dit geval de mogelijkheden op het gebied van service en dienstverlening) gegevens verzameld over een aantal kenmerken, die meestal betrekking hebben op meningen, motieven, attituden, persoons- en achtergrondgegevens. Voor de verzameling is gebruik gemaakt van interviews onder direct betrokkenen. Survey-onderzoek is vooral geschikt bij beschrijvend onderzoek, dus als er geen uitspraken gedaan worden over causale verbanden tussen kenmerken.[1]

2.1 Dataverzamelingsmethoden

Literatuuronderzoek
Voor het verkrijgen van informatie uit het werkveld, van autoriteiten op die gebieden, wordt alle mogelijke informatie verzameld: uit boeken, vakbladen en het internet. Hierdoor wordt de bestaande kennis vergroot en nieuwe kennis aangeboord. Met deze kennis kan het probleem van de opdrachtgever worden opgelost.

Open interviews
Voor het verkrijgen van informatie, aanvullend op de theorie, is gekozen voor interviews. De interviews zijn gehouden met vastgoedexperts en om zo veel mogelijk informatie uit deze experts te trekken is gekozen voor open interviews. In tegenstelling tot gesloten interviews en enquêtes kan bij deze methode van interviewen doorgevraagd worden. Van te voren worden enkele vragen opgesteld om een bepaalde richting aan te geven. Voor de rest heeft het interview een losse structuur, wat de mogelijkheid geeft om dieper op situaties of onderwerpen in te gaan. De vragen worden mondeling en individueel afgenomen, zodat de mening van de ondervraagden goed naar voren kan komen

Deze dataverzamelingsmethode leent zich goed tot het in kaart brengen van attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis[2] van geïnterviewden.

De interviewvragen zijn te vinden in bijlage 2 en een kort verslag van de gesprekken is te vinden in bijlage 3.

Eigen inzicht
Het eigen inzicht hangt samen met de in de opleiding verkregen theoretische kennis. De theoretische kennis wordt gebruikt bij het interpreteren en analyseren van de uit de literatuurstudie en interviews verkregen informatie.

---

[1] Baarda en De Goede, Methoden van Onderzoek
[2] Genet, Syllabus MVO en de markt

Een van de competenties die een student aan het eind van de opleiding heeft, is een dosis eigen inzicht, waarmee een probleem opgelost kan worden. Van de student wordt verwacht dat het beschikt over kennis en een eigen mening, om het probleem van Desenco te helpen oplossen.

2.2 Analysetechnieken

Literatuuronderzoek
Bij literatuuronderzoek wordt gebruik gemaakt van de methode van constante vergelijking. Nieuwe informatie over het onderwerp wordt gezocht totdat er niets nieuws meer wordt gevonden. Het literatuuronderzoek loopt als een rode draad door het onderzoek heen.

Open interviews
Bij de open interviews wordt gebruik gemaakt van de "labeling" methode[3]. De interviews worden naast elkaar gehouden en de tekst wordt verdeeld in fragmenten over één onderwerp. Door deze analyse ontstaat er een duidelijk beeld van de overeenkomsten en verschillen tussen de geïnterviewden.

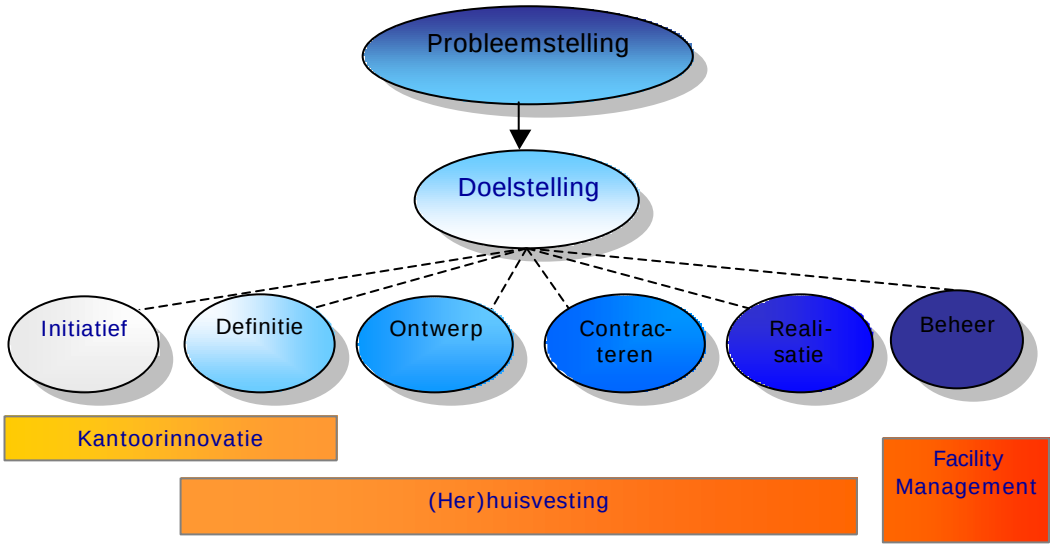
[3] Genet, Syllabus Methoden van Onderzoek en Statistiek

3 HUIDIGE SITUATIE

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie binnen Desenco Group beschreven. De aanleiding om deze probleemstelling aan te pakken was tweeërlei. Ten eerste was er de verandering binnen het huurrecht, waarbij de bepalingen voor bedrijfsruimtes niet langer dwingend van aard waren. Ten tweede wordt de vastgoedmarkt transparanter en de facility managers van nu willen duidelijkheid hebben over de kosten in het huurcontract. Na het onderzoeken van de huidige situatie moeten duidelijke knelpunten naar voren komen

3.1 Kernactiviteiten

Zoals in de inleiding als is geschetst heeft Desenco drie kernactiviteiten, te weten kantoorinnovatie, (her) huisvesting en facility management (zie figuur 1).



"Figuur 1 huisvesting waarde keten model"

Deze drie activiteiten kunnen afzonderlijk worden uitgevoerd, maar de kracht van Desenco ligt in het bundelen van de kennis op de deelgebieden.

In het verleden heeft de Desenco Group diverse huisvestingsprojecten uitgevoerd. Hieronder wordt het verloop van twee projecten kort samengevat om de aanleiding van het onderzoek duidelijk te maken.

3.2 Project *"Sale & lease backconstructie"*

Een opdrachtgever heeft twee jaar geleden Desenco ingeschakeld als intermediair. Desenco Group heeft voor deze opdrachtgever de mogelijkheden in kaart gebracht om het pand, wat in eigendom was te verkopen en vervolgens terug te huren, een zogenaamde sale & lease backconstructie. De opdrachtgever heeft Desenco laten zoeken naar een geschikte belegger die geïnteresseerd was in een dergelijke constructie. De opdracht is naar ieders tevredenheid verlopen.

Knelpunten bij dit project
Desenco heeft een aardig beeld van de consequenties en aandachtspunten bij het adviseren, maar niet over het proces voorafgaand aan een sale & lease backconstructie (de beweegredenen tot sale and lease back.) De aanpassingen op organisatorisch gebied voor het bedrijf die een constructie wil aangaan en de voordelen en nadelen van de sale & lease backconstructie zijn nooit uitvoerig onderzocht.

3.3 Project *"Beheer services en diensten"*

Eén van de activiteiten van Desenco Group is (her)huisvesting, hiervoor houdt men zich bezig met het opstellen, controleren, onderhandelen over en beheren van huurovereenkomsten tussen verhuurders en huurders van bedrijfsruimtes.
Desenco heeft bij het aanbieden van een uitgebreid scala services en diensten in het huurcontract geen goede ervaringen. Een belegger heeft Desenco gevraagd het beheer van alle services en diensten binnen een locatie op zich te nemen. Deze locatie was een nieuwbouwlocatie met kantoren en woningen. Voor de bewoners is een huurcontract opgesteld met daarbij een servicegids, waarin de verantwoordelijkheden van respectievelijk de huurder en verhuurder voor het onderhoud en de aangeboden services waren vastgelegd door middel van een soort checklist. Dit huurcontract met de servicegids diende als leidraad te worden gebruikt voor het huurcontract met de kantoorgebruikers.

Knelpunten bij dit project
Helaas bleek het invoeren van een servicegids bij de kantoorruimtes niet mogelijk te zijn. De reden was, dat veel van de bedrijven, die zich in de kantoorruimtes gingen vestigen, overheidsbedrijven waren met ieder een afzonderlijke facilitaire dienst. Deze bedrijven hadden geen behoefte aan het uitgebreide aanbod van services of diensten. De expertise voor de meeste services en diensten waren intern reeds ingevuld.

Een ander knelpunt van dit project was dat de ondernemingen die in het pand kwamen, in eerste instantie allemaal tegelijk het pand zouden betrekken. Uiteindelijk is dit niet gebeurd. De eventuele schaalvoordelen door het tegelijkertijd afnemen van services en diensten zijn mede daardoor niet verkregen. Hierdoor vielen de kosten van de services en diensten hoger uit.
De services aangeboden in de servicegids voor de bewoners werden daarom stuk voor stuk opnieuw doorgelicht met de huurders van de kantoorruimtes. De services

en diensten die werden aangeboden zijn drastisch verminderd, daarbij gingen dus ook de opbrengsten voor het beheer van die services en diensten verloren.
Het opnieuw opstellen van alle contracten kostte Desenco veel tijd en uiteindelijk ook geld.

3.4 Het onderzoek

Desenco wil naar aanleiding van de knelpunten in bovenstaande projecten een onderzoek laten uitvoeren om zo de markt voor sale & lease back te gaan bespelen. Daarbij is allereerst inzicht in de beweegredenen van de klant voor een sale & lease backconstructie benodigd. De voor- en nadelen bij een sale & lease backconstructie moeten in kaart worden gebracht, zodat de klant een gedegen keuze kan maken of het pand in eigendom blijft, misschien wordt verhuurd of dat een sale & lease backconstructie wordt aangegaan met een belegger.
Ook wil Desenco ervoor zorgen dat wanneer het een pand in beheer neemt, de huurder services en diensten afneemt die geborgd worden in het huurcontract.

Zoals al eerder gezegd is in dit hoofdstuk, is het combineren van activiteiten één van de sterkste punten van Desenco.
Door de knelpunten bijeen te voegen tot één probleemstelling hoopt Desenco een voorsprong te krijgen op de groeiende markt van sale & lease back.
Het resultaat van het onderzoek moet daarom een advies zijn, waarbij het beheren van services en diensten in de sale & lease backconstructie centraal staat.

3.5 Samenvatting

Desenco houdt zich bezig met drie kernactiviteiten, waarbij het koppelen van deze activiteiten de grote kracht en toegevoegde waarde is.
Naar aanleiding van de twee beschreven projecten wil Desenco onderzoek laten uitvoeren.
Bij het project "*Sale & lease back*" is geconstateerd dat Desenco te weinig inzicht heeft in de motieven van de gebruiker bij de sale & lease backconstructie.
In het project *"Beheer services en diensten"* kwam naar voren dat de huurder en verhuurder niet weten welke services en diensten worden aangeboden in het huurcontract.
Het aanpassen van de services en diensten voor ieder huurcontract separaat, kost veel tijd.
Het resultaat van het onderzoek moet daarom een advies zijn waarbij het beheren van services en diensten in de sale & lease backconstructie centraal staat.

4 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk vindt er een verkenning plaats door middel van een literatuurstudie. Tijdens deze studie zijn de volgende vraagstukken van de afstudeeropdracht nader bekeken. Getracht wordt antwoord te geven om de volgende subprobleemstellingen: Hoe ziet de kantorenmarkt eruit? Wat voor eigendomsverhoudingen zijn er? Wat is een sale and lease backconstructie? Wat voor services en diensten worden er aangeboden op de kantorenmarkt?

4.1 De kantorenmarkt in Nederland

De kantorenmarkt in Nederland is een zeer complexe markt. Er is weinig directe communicatie tussen vraag en aanbod, wat intermediairs noodzakelijk maakt. In deze paragraaf komen de verschillende belanghebbende in die kantorenmarkt aan bod. De vragen: welke spelers zijn er op de markt, wat is de invloed van deze spelers en waarom begeven zij zich op deze markt?, worden in deze paragraaf beantwoordt.

Beleggers
Beleggen is het in stand houden, het doen groeien of waardevast maken van vermogen.[4] Het streven van elke belegger is er op gericht om, rekening houdend met de te verwachten risico's het totale resultaat van zijn beleggingen te maximaliseren.

Er zijn verschillende beleggers te onderscheiden die in twee categorieën kunnen worden ingedeeld: de particuliere beleggers en de institutionele beleggers. Onder de laatste groep worden de particuliere pensioenfondsen, het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), verzekeringsmaatschappijen, spaarbanken, sociale fondsen en beleggingsinstellingen verstaan

Beleggers kunnen beleggen in vastgoed, maar ook in aandelen, obligaties, valuta, goud, enzovoort. Het bezitten van vastgoed is voor een belegger dus geen doel op zich. De reden waarom beleggers kiezen voor een mix van beleggingsinstrumenten is dat zij risico willen spreiden. Daarom zal de belegger zijn te investeren vermogen spreiden over verschillende gangbare beleggingsvormen[5].

Financiers
Er zijn twee verschillende manieren om de bouw of aankoop van onroerend goed te financieren; op interne en op externe wijze. Bij interne financiering worden de benodigde financiële middelen aan de eigen bedrijfsreserves onttrokken. Bij externe financiering worden de financiële middelen van buiten de organisatie aangetrokken.

[4] Knoop en Hulsman, Leegstand: aanpakken of weg ermee?
[5] Maas en Pleunis, Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie

De behoefte aan externe financiering kan twee oorzaken hebben. Ten eerste kan de initiatiefnemer over onvoldoende eigen vermogen beschikken om een gebouw te kopen of realiseren. Ten tweede kan het zogenaamde hefboomeffect optreden. Hieronder wordt het verschijnsel verstaan waarbij het rendement op het geïnvesteerd eigen vermogen stijgt naarmate het aandeel vreemd vermogen in de totale investering groter wordt.

Financiële instellingen zijn instellingen die tegen vergoeding gelden ter beschikking stellen. Een financier kan ook gezien worden als indirecte belegger. Veelal is het een bank die een hypothecaire lening verstrekt.

Een tweetal hoofdaspecten kan bij een financiering worden onderscheiden:

Het risicoprofiel: Acht de verstrekker de zekerheden en/of geldstromen voldoende om de te verstrekken hoofdsom te rechtvaardigen?

De financieringsfaciliteit: Is de vorm van de financiering zodanig dat de wensen en/of behoeften van de geldlener voldoende passend worden ingevuld?

Bij de totstandkoming van een vastgoedtransactie speelt het al of niet verkrijgen van een passende financiering vaak een doorslaggevende rol. Financiers stellen bij het verstrekken van deze financiering eisen aan de kwaliteit en moraliteit van de ondernemer, de kwaliteit van de transactie, de waarde van het onderpand, het kunnen blijven voldoen van de leningslasten en het al dan niet beschikbaar zijn van een andere zekerheid. Als onderpand is de meest voor de hand liggende vorm het recht van hypotheek. De periode van financiering kan variëren. Voor een projectontwikkelaar wordt vaak alleen de bouw gefinancierd. Bij een gebruiker vindt meestal financiering plaats voor bijvoorbeeld een periode van dertig jaar.

Projectontwikkelaars
Projectontwikkeling kan als volgt worden omschreven: 'het risicodragend initiëren, organiseren, uitvoeren en coördineren van alle taken die nodig zijn voor het realiseren van onroerend goed, inclusief het aankopen van de daardoor benodigde grond'.
Projectontwikkelaars richten zich op de voorbereiding en de realisatie van gebouwen. Een kenmerk van projectontwikkeling is dat de realisatie van onroerend goed voor eigen rekening van de ontwikkelaar geschiedt. De ontwikkelaar loopt hiermee een groot financieel risico. Aan de ene kant bestaat dit risico uit normaal ondernemersrisico bij het produceren op voorraad, waarbij de mogelijkheid bestaat dat een investering niet of niet voldoende wordt terugverdiend. Aan de andere kant bestaat er ook een specifiek vastgoedrisico. Dit komt voort uit de lange voorbereidings- en bouwtijd die de realisatie van vastgoed kenmerkt.
De projectontwikkelaar probeert de risico's van het bouwen grotendeels te niet te doen door pas te gaan bouwen wanneer er een huurovereenkomst is gesloten.

Uitgangspunt van de projectontwikkelaar is dat hij dit vastgoed niet in portefeuille houdt maar tijdens of na de realisatiefase met winst verkoopt. Veel ontwikkelaars

hebben dan ook relaties met financieringsinstellingen, bouwondernemingen of beleggingsmaatschappijen[6].

Makelaars
De makelaars zijn een belangrijke schakel op de kantorenmarkt. Op de vastgoedmarkt is namelijk de afstand tussen verschillende marktpartijen en het assortiment aan "goederen" groot. De aanwezigheid van intermediairs, in de vorm van makelaars, is dan gewenst. Zij fungeren als ontmoetingspunt en marktplaats die communicatie tussen marktpartijen eenvoudig of überhaupt mogelijk maakt.
Een makelaar is primair bemiddelaar op de vastgoedmarkt tussen aanbieder en vrager.
Een makelaar is een onafhankelijke deskundige voor de opdrachtgever en hoeft dus niet rechtstreeks een partij te zijn bij de overeenkomst, noch persoonlijk belang te hebben bij zaken waarover hij advies uitbrengt.

Er is grofweg een tweedeling waar te nemen bij de diverse makelaars. De ene groep richt zich op de woningmarkt, terwijl de andere groep zich bezig houdt met commercieel vastgoed. De twee deelmarkten verschillen enorm qua geografische oriëntatie. De woningmarkt is namelijk vooral lokaal gericht terwijl de commerciële markt regionaal of zelfs (inter) nationaal kan zijn.

Beheerders/ vastgoedmanagement
Tegenwoordig vallen werkzaamheden die samenhangen met beheer onder de noemer vastgoedmanagement. Dit vakgebied is in korte tijd uitgegroeid tot een professionalisme waarin vele specialisten samenwerken. Vastgoedmanagement komt voornamelijk voor bij kantoren, bedrijfsruimtes, winkelcentra, meubelboulevards en parkeergarages. De beheerwerkzaamheden zijn te onderscheiden in technisch beheer en overig beheer. Technisch beheer houdt in dat het betreffende vastgoed in een goede, voor de bestemming vereiste, staat wordt gehouden. Dit beheer wordt hoofdzakelijk uitgevoerd door beleggers. Bij overig beheer ligt de aandacht meer het beheren van contracten, beheren van services en diensten. Hierbij ligt de nadruk niet op het vastgoedobject zelf, maar op de huurder.

Overheid
De overheid betreedt de vastgoedmarkt in verschillende hoedanigheden: als gebruiker, als wetgever, als eigenaar van gronden en als huisbaas.
De rijksgebouwendienst (RGD) is een belangrijke speler als vertegenwoordiger van de landelijke overheidsinstanties. Alle overheidsgebouwen worden in opdracht van de RGD gebouwd. Overigens is niet alleen de landelijke overheid een partij om mee rekening te houden, juist ook de gemeenten spelen een belangrijke rol.

De gemeenten hebben de meest directe invloed op de vastgoedmarkt, omdat zij veel grond in handen hebben en omdat zij het grondbeleid voeren.
Dit beleid geeft de gemeenten de volgende bevoegdheden:

[6] R. Van Wezel, Syllabus Vastgoed management 2003/2004

- Bestemmingsregeling van de grond. De plannen van de initiatiefnemers van kantoren moeten voldoen aan de eisen die gesteld zijn in het bestemmingsplan.
- Grondverwerving en eigendomsverwerving. De gemeente heeft een relatief sterke positie op de grondmarkt. In de toekomst wordt om speculatie tegen te gaan, het voorkeursrecht bij verwerving van grond voor de gemeenten verruimd.
- Gemeentelijke grondexploitatie en prijszetting van de grond. Na werving van de grond bepaalt de gemeente voor een groot deel de prijs van de te verkopen grond. Toch wordt de grondprijs steeds vaker bepaald door marktpartijen en overheid.
- Gemeentelijk uitgiftebeleid. Na het bouwrijp maken kan de gemeente bepalen welke vorm van uitgifte wordt toegepast. Uitgifte via erfpacht of verkoop.[7]

Gebruikers
De gebruikers van kantoren vormen de vraagzijde op de kantorenmarkt. De wens van de gebruikers beperkt zich tot de gebruiksrechten van een kantoorpand, omdat zij dit noodzakelijk achten voor het uitoefenen van hun primaire proces.

De kwantitatieve vraag naar kantoorruimte wordt enerzijds veroorzaakt door de werkgelegenheidsontwikkeling en anderzijds het ruimtegebruik per werknemer. Belangrijk zijn in het bijzonder de ontwikkelingen in de zakelijke dienstverlening, het verzekeringswezen, de banken en financiële instellingen, de exploitatie van en handel in onroerende goederen en de overheid.

De kwalitatieve vraag naar kantoorruimten wordt bepaald door de kantoorgebruikers, want in feite stellen zij eisen aan de kantoren. Doordat de gebruikers een heterogene groep vormen kunnen deze eisen sterk variëren.

Er is een wezenlijk verschil tussen gebruikers die het pand in eigendom hebben en gebruikers die het pand huren.
De eigenaar-gebruiker investeert in enge zin, dat wil zeggen het aanschaffen van kapitaalgoederen met een productieve betekenis. Hierbij wordt vastgoed gezien als productiemiddel ten behoeve van het primaire proces. Hierdoor wordt een pand van de eigenaar-gebruiker vaak tailor-made (ofwel specifiek gemaakt voor de eigenaar).

Om het risico van de kosten te verkleinen worden panden veelal gehuurd in plaats van gekocht. Deze kantoorgebruiker laat door een (risicodragende) derde, bijvoorbeeld de belegger of projectontwikkelaar, een kantoor bouwen waarna hij dit pand least of huurt.

4.2 Eigendomsverhoudingen

Een passende huisvesting kan voor veel ondernemingen van doorslaggevende betekenis blijken bij het succes dat kan worden geboekt. Het zoeken van die passende huisvesting verdient derhalve veel aandacht, temeer daar een eenmaal

[7] Knoop en Hulsman, Leegstand aanpakken of weg ermee?

gemaakte keuze in het algemeen niet eenvoudig of op korte termijn kan worden veranderd. Bovendien is huisvesting een onderwerp, dat veel meer dan de overige bedrijfsmiddelen, aan speciale regelgeving en overheidsbemoeienis is onderworpen. De keuze voor een financieringsvorm wordt niet alleen gebaseerd op een vergelijking van kosten. Minstens zo belangrijk is om de ondernemingsstrategie te betrekken bij de keuze tussen de verschillende alternatieven.
Belangrijkste criteria zijn: flexibiliteit, realisatie gebruikerswensen, economisch risico en fiscale stimulansen.

4.2.1 Koop

Bij de koop van een bedrijfspand dient de ondernemer met verschillende aspecten rekening te houden. De koopovereenkomst wordt meestal afgesloten voor langere periode. Bij de onderhandelingen over de koopsom is het verstandig een makelaar in te zetten. Deze doet onderzoek naar vervuiling van de bodem. De makelaar kijkt of de prijs die gevraagd wordt voor een pand een marktconforme prijs is en hij heeft vaak inzicht in de regelgeving op het gebied van vergunningen.

Financiering
Bij de omschrijving van financiering is er sprake van eigen vermogen en vreemd vermogen.

- Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen wordt verstaan: alles wat een ondernemer zelf aan geld en bezittingen in de onderneming investeert. Het hoeft trouwens niet altijd om privé-vermogen te gaan.
Het eigen vermogen kan ook bestaan uit een achtergestelde lening. Een dergelijke lening wordt pas afgelost nadat alle andere schuldeisers helemaal zijn afgelost.
Een achtergestelde lening wordt vaak verstrekt door familieleden of goede bekenden van een ondernemer, maar ook banken willen - onder voorwaarden - soms een dergelijke achtergestelde lening verstrekken. De verstrekkers van eigen vermogen zijn eigenlijk investeerders, ze lopen het meeste risico.

- Vreemd vermogen

Vreemd vermogen wordt verstrekt door financiers die zo min mogelijk risico willen lopen. Vaak wordt vreemd vermogen verstrekt door een bank, maar er zijn ook andere financiers bijvoorbeeld inkooporganisaties of franchisegevers. Deze kredietverstrekkers willen doorgaans de zekerheid dat het geld ook weer kan worden terugbetaald. Daarom eisen zij zekerheden, zoals hypotheek op onroerend goed of verpanding van inventaris, voorraad of uitstaande vorderingen.
Er zijn twee soorten vreemd vermogen: lang vermogen en kort vermogen. Bij lang vermogen is de looptijd meer dan een jaar (bijvoorbeeld hypotheek), bij kort vermogen is de looptijd korter dan een jaar. Bij de financiering van een bedrijfspand wordt de hypotheek als lening vaak gebruikt, daarom wordt hieronder nog dieper ingegaan op deze vorm van lenen.

Hypotheek
De hypotheek is de meest bekende leenvorm voor de financiering van onroerend goed, zoals het bedrijfspand.

Een eigenaar van een onroerend goed geeft bij het afsluiten van een hypothecaire lening zijn onroerend goed in onderpand aan de uitlener van de hypothecaire lening. Het woord hypotheek wil zeggen dat de ondernemer een zakelijk zekerheidsrecht heeft op het onroerend goed van de bank. Bij het afsluiten van een hypothecaire lening moet er een hypotheekakte worden opgemaakt door de notaris. De notaris zorgt er dan voor dat de hypotheek wordt ingeschreven in het hypotheekregister. De inschrijving in het hypotheek register is verplicht zodat iedereen kan zien of een bepaald onroerend goed met een hypotheek is belast. In de hypotheekakte staat onder andere de looptijd van de lening, het te betalen rentepercentage en de periode gedurende welke het rentepercentage wordt vastgelegd.
In de hypotheekakte staat ook wanneer de hypotheeklening vervroegd mag worden afgelost. De ondernemer moet hier vaak een boete voor betalen. De uitlener van de lening mist dan namelijk een deel van de rente die hij normaal wel gekregen zou hebben.

BTW
Bij koop van een nieuw pand, een pand dat nog geen twee jaar in gebruik is genomen of bij koop van een bouwterrein móet de ondernemer altijd BTW in rekening brengen.

De levering van een kantoorruimte dat langer dan twee jaar geleden in gebruik is genomen, is vrijgesteld van BTW.
Als een bedrijfspand wordt gekocht om het voor belaste bedrijfsactiviteiten te gebruiken kan de aankoop worden belast met BTW. De verkoop van een bedrijfspand mag met BTW worden belast als de koper de BTW voor minimaal 90% gaat gebruiken voor belaste bedrijfsactiviteiten. De koper moet aan deze randvoorwaarde voldoen in het jaar waarin hij het pand heeft gekocht en in het boekjaar daarna, de zogenoemde referentieperiode. Wanneer de koper tijdens de referentieperiode niet heeft voldaan aan de voorwaarde voor belaste levering, is de levering alsnog vrijgesteld van BTW.

Verkopen/verhuren van ruimtes
Een voordeel dat vaak wordt genoemd bij het in eigendom hebben van een pand, is de mogelijkheid op het pand te verbouwen naar de eisen en wensen van de gebruiker. Voor ondernemingen met specifieke productieruimten is het beter om zelf de investering te doen en het vastgoed in eigendom te houden.[8] Helaas is dit vastgoed vaak incourant, dit wil zeggen dat het pand niet geschikt is voor een nieuwe eigenaar.
Daarom is het verstandig om naast incourant vastgoed ook courant vastgoed in de huisvestingsportefeuille hebben. Courant wil in deze context zeggen dat er relatief gemakkelijk een ander gebruik en/of andere gebruiker voor het vastgoed gevonden kan worden als het voor de huidige eigenaar overcompleet wordt.

Bij krimp van een bedrijf met vastgoed in eigendom kan de eigenaar bepalen of een gedeelte van een pand wordt verkocht of dat men het (tijdelijk) verhuurd in

[8] Stevens, Huren of kopen

afwachting van een geschikter moment voor verkoop of omdat de verwachting is dat in de nabije toekomst het toch weer nodig is voor eigen gebruik.

4.2.2 Huur

In geval van huur behoeft de onderneming geen eigen of vreemd vermogen te investeren. Het nadeel van huren is dat de gebruiker minder inspraak heeft in de vormgeving, de indeling of andere gebruikerswensen van het gebouw[9].
Het is belangrijk dat in het huurcontract wordt vastgelegd wat precies gehuurd wordt. De ruimte, de bestemming, het vloeroppervlak, en de voorzieningen dienen exact beschreven te worden. De huurprijs per vierkante meter en de vloeroppervlakte wordt regelmatig op een verkeerde manier berekend.
Verder kunnen er in het contract schriftelijke afspraken over de servicekosten. Wat voor services er worden geleverd alsmede een duidelijk jaarlijks schriftelijk overzicht van de kosten.
Het is van belang om bij afsluiting van een contract te kijken of de servicekosten niet eenzijdig kunnen worden doorgevoerd.

Duur van de overeenkomst
Er zijn geen wettelijke bepalingen voor de duur van de huurovereenkomst voor kantoorruimten, dit betekent dat de huurder en verhuurder samen kunnen overeenkomen voor welke periode een contract wordt afgesloten

Huurprijzen
De huurder en verhuurder kunnen de huurprijs geheel vrij overeenkomen, evenals de huurverhogingen. Het is van groot belang dat de huurder en verhuurder het eens zijn over de hoogte van de huurprijs en de gemaakte afspraken goed schriftelijk vastleggen. Gedurende de huurperiode kan de huurder niet meer onder de overeengekomen prijs uitkomen.

Veelal is in de huurovereenkomst bepaald dat de huurprijs bij vooruitbetaling moet worden voldaan. Als de huurder niet op tijd of niet betaalt, pleegt hij wanprestatie en kan de verhuurder bij de kantonrechter ontbinding van de huurovereenkomst aanvragen. Het moet dan wel gaan om een zware wanprestatie die een ontbinding gerechtvaardigd. Meestal geeft de kantonrechter de huurder bovendien nog een laatste kans om alsnog aan zijn verplichtingen te voldoen, voordat hij daadwerkelijk tot ontbinding van de huurovereenkomst overgaat.

Gebreken aan het gehuurde
De verhuurder is in beginsel verplicht de bedrijfsruimte vrij van gebreken ter beschikking te stellen. Een gebrek is aanwezig indien de huurder wordt gehinderd in zijn huurgenot en dit hem niet is toe te rekenen. Voor de verhuurder brengt dit met zich mee dat hij vergaande informatieplicht heeft bij het afsluiten van de overeenkomst aangaande de toestand van de bedrijfsruimte. Op gebreken die de huurder bij aanvang van de overeenkomst duidelijk waren, kan de verhuurder namelijk niet worden aangesproken. Treden er tijdens de huur toch nog niet

[9] Maas en Pleunis, Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie

voorziene ernstige gebreken op, dan moet de verhuurder die op aangeven van de huurder verhelpen. De huurder moet de verhuurder van de gebreken direct op de hoogte stellen. Komt de verhuurder vervolgens zijn verplichtingen niet of niet voldoende na, dan kan de huurder de onderhoudswerkzaamheden of de reparaties voor de rekening van de verhuurder laten uitvoeren en dit zelfs verrekenen met de huurprijs. Let wel, het moet gaan om ernstige gebreken en redelijk gemaakte kosten. De kleine gebreken zijn voor rekening van de huurder. Eventuele schade ontstaan door het gebrek kan de huurder eveneens verhalen op de verhuurder.

BTW
De verhuur van kantoorruimten is vrijgesteld van omzetbelasting. Dit betekent ten eerste dat over de huurprijs geen BTW verschuldigd is en ten tweede dat de verhuurder de BTW op de aanschaf en het onderhoud van deze bedrijfsruimten niet als voorbelasting in aftrek kan brengen. De verhuurder en de huurder kunnen echter samen een verzoek indienen bij de belastingdienst om de verhuur belast te doen zijn met omzetbelasting ('optie voor belaste huur'). Voorwaarde is dat de huurder de BTW die hem dan over de huurprijs in rekening wordt gebracht, voor tenminste 90% als voorbelasting in aftrek kan brengen. Als aan deze voorwaarde niet (meer) kan worden voldaan komt de optie voor belaste huur te vervallen.

Opzegtermijn
De huurovereenkomst eindigt als de overeengekomen periode is verstreken of als de overeenkomst wordt opgezegd. Bij opzegging moet een opzegtermijn in acht worden genomen. De opzegtermijn bedraagt minimaal de periode die ligt tussen twee huurbetalingstermijnen. Bijvoorbeeld als de huur maandelijks wordt betaald, dan is de opzegtermijn een maand. In de huurovereenkomst kunnen afwijkende opzegtermijnen worden opgenomen, waarbij de opzegtermijn voor de huurder nooit langer mag zijn dan de opzegtermijn die geldt voor de verhuurder.

Opzegging door de huurder
Als de huurder de huurovereenkomst wil beëindigen is een mondelinge mededeling voldoende. Toch is het aan te raden schriftelijk op te zeggen en bij voorkeur aangetekend, zodat de huurder een bewijsstuk heeft.

Opzegging door verhuurder en ontruimingsbescherming
Ook de verhuurder die de huurovereenkomst wil beëindigen kan volstaan met een mondelinge mededeling. Wel dient hij daarnaast de ontruiming schriftelijk aan te zeggen. Het is aan te raden dit per aangetekende brief met bericht van ontvangst of bij deurwaardersexploot te doen. Vanaf de datum waartegen de ontruiming is aangezegd, gaat er een ontruimingsbescherming werken. Dit houdt in dat wanneer de verhuurder de overeenkomst heeft opgezegd, de huurder het pand niet direct hoeft te verlaten maar nog 2 maanden kan blijven. Bovendien mag de huurder binnen deze termijn van 2 maanden de kantonrechter verzoeken de schorsingstermijn maximaal 1 jaar te verlengen. De huurder hoeft als hij een

dergelijk verzoek heeft ingediend bij de kantonrechter niet te ontruimen totdat de kantonrechter een beslissing heeft genomen. Daarna kan de kantonrechter op verzoek deze termijn nog twee keer verlengen, telkens met maximaal 1 jaar. Hierbij is van belang dat het tweede en derde verzoek tot verlenging 1 maand vóór het aflopen van de schorsingstermijn moet zijn ingediend. De huurder moet hierop zeer attent zijn.

Het verzoek tot verlenging kan slechts worden toegewezen, als de belangen van de huurder door de ontruiming ernstiger worden geschaad dan die van de verhuurder bij voortzetting van de huur door de huurder. De kantonrechter kan het verzoek bovendien afwijzen, als de verhuurder aannemelijk maakt dat wegens onbehoorlijk gebruik, ernstige overlast of wegens wanbetaling van de huurder niet van de verhuurder kan worden gevergd dat hij de bedrijfsruimte nog langer verhuurt aan de huurder. Tegen een toe- of afwijzing van het verzoek staat geen hoger beroep of cassatie open. Als de partijen het niet eens worden over het bedrag, dat de huurder tijdens de schorsingtermijnen moet betalen, moet de kantonrechter dit op verzoek vaststellen. De prijs wordt vastgesteld aan de hand van het huurprijspeil ter plaatse.

4.2.3 Lease

Een tussenvorm van kopen en huren is leasen.
Leasing is een financieringsvorm die steeds meer aan populariteit wint. Leasing kan algemeen worden omschreven als een transactie waarbij de leasingnemer (de lessee) het gebruiksrecht over een goed verwerft van de leasinggever (de lessor), die meestal ook de eigenaar is van het goed. Als tegenprestatie zal de leasingnemer periodieke leasingvergoedingen betalen die, vaak in combinatie met een aankoopoptie, de leasinggever in staat stellen om het kapitaal dat deze laatste heeft geïnvesteerd in het goed samen met intrestkosten te recupereren.
Dit houdt dus in dat de 'huurder' het goed uiteindelijk in bezit krijgt, terwijl er niet direct een hoge investering hoeft te worden gedaan.

Er veel vormen van lease, de twee vormen die hieronder worden toegelicht, zijn het meest voorkomend.

Operational lease
Bij deze leasevorm betaalt de gebruiker de lessor gedurende de leaseperiode een vast bedrag. Bij operational lease heeft de gebruiker het recht om de goederen te kopen tegen een vooraf vastgestelde prijs. Gedurende de leaseperiode blijft de lessor verantwoordelijk voor het onderhoud.

Financial lease
Ook hierbij komen de gebruiker en de lessor een bepaalde termijnbetaling overeen. In de leaseperiode ligt de verantwoordelijkheid voor het onderhoud bij de huurder. Op termijn krijgt de gebruiker de goederen in zijn bezit.

Naast de `gewone` vormen van leasing wordt leasing ook al eens ingepast in een globale financieringstransactie. Om het moment dat een bedrijf behoefte heeft aan

onmiddellijk beschikbaar geld kan bijvoorbeeld een sale & lease backconstructie in deze behoefte voorzien. Meer over sale and lease back in de volgende paragraaf.

4.3 Sale & lease backconstructie

In deze paragraaf wordt het begrip sale & lease back nader beschreven. Ook worden objectief de voor en nadelen van de sale & lease backconstructie belicht. Er wordt gekeken naar vier aspecten, te weten: algemene kenmerken, financiering, fiscaliteit en onderhoud.

4.3.1 Het begrip

Sale & lease back is een financieringsvorm die de afgelopen decennia in het bedrijfsleven, zowel nationaal als internationaal een enorme vlucht heeft genomen. Het is een speciale vorm van de leasemogelijkheden besproken in de vorige paragraaf.
Een belangrijk vraagstuk bij deze constructie is: Wat levert het op?
Uiteraard is het losweken van kapitaal over het algemeen de eerste en belangrijkste motivatie voor een gebruiker van een kantoorpand.
Toch zijn er meer voordelen te behalen. Door services en diensten tegelijk met het pand in eigendom uit te besteden kan er een grote slag worden geslagen op het gebied van facilitaire en huisvestingskosten.
Personeelskosten worden door het uitbesteden van services en diensten ook gedrukt. De belegger die het pand in eigendom krijgt kan door middel van schaalvergroting allerlei services en diensten veelal goedkoper aanbieden. Gebouwgebonden services zoals reparaties aan de buitenschil, maar ook internetverbindingen en dergelijke.

Sale & lease back is een dubbele verrichting bestaande uit twee componenten: het verkopen van het leasingobject en het terug in huur nemen van dit object. Door de verkoop van het goed maakt de verkoper middelen vrij die voorheen in vaste activa belegd waren en die hij nu voor andere doeleinden kan aanwenden.
Hierdoor kan de onderneming zich toeleggen op de core business van het bedrijf.

Bij een sale & lease backconstructie draagt de gebruiker eerst zelf zorg voor alle betreffende beheeractiviteiten, tijdens de “leaseperiode” komt een gedeelte van de te verrichten activiteiten bij de verhuurder te liggen.

4.3.2 Voordelen en nadelen van een sale & lease backconstructie

Algemene kenmerken
Voordeel: De ondernemer weet precies vanaf het begin wat de maandelijkse lasten zullen zijn en wordt niet geconfronteerd met onverwachte investeringen. Tevens is het mogelijk door een operationele lease, om het pand tegen een vooraf gestelde prijs terug te kopen. De onderneming is door deze constructie niet langer afhankelijk van de onroerendgoedmarkt.
Nadeel: Niet ieder pand leent zich voor deze constructie. Er moet wel een belegger worden gevonden die geïnteresseerd is in het pand (tweede leven).
Financiering

Voordeel: De solvabiliteit van de onderneming wordt verhoogd. De ondernemer maakt liquide middelen vrij voor bedrijfsprocessen. Er kunnen investeringen in bijvoorbeeld werkkapitaal gedaan worden.
Verder is bij een eventuele bedrijfsovername een huurcontract makkelijker aan te bieden en te waarderen dan een koopovereenkomst.
Nadeel: Het gebouw moet multifunctioneel zijn en dat kan betekenen dat de kosten voor nieuwbouw relatief hoog zijn.

Fiscaliteit
Het onroerend goed prijkt niet meer op de balans, waardoor het rendement op geïnvesteerd vermogen aantrekkelijker oogt (voornamelijk van belang voor beursgenoteerde ondernemingen).

Onderhoud
In het verleden kwam al het groot onderhoud voor eigen rekening. Door de sale & lease backconstructie is de leasemaatschappij verantwoordelijk.
Nadeel: in veel gevallen heeft de onderneming werknemers in dienst voor het grote onderhoud, deze mensen zullen herplaatst moeten worden of ontslagen. Zoals bij uitleg van het begrip al is gemeld behoeft dit geen nadeel te zijn.

4.4 Services en diensten

De beschrijving van het woord 'service' en het woord 'dienst' is in de vastgoedsector anders dan in de wereld van facility management. Om duidelijkheid te scheppen in dit verslag zullen hieronder kort de definities worden gegeven van de verschillende woorden zoals ik die in het verslag behandel.

Service: *De voorzieningen welke zijn verbonden aan het gebruik en onderhoud van de vastgoedobjecten met betrekking tot de huisvesting verschaffing en accommodatie verlening. Hierbij kan worden gedacht aan de energievoorziening, beveiliging, bouw- en installatietechnisch onderhoud, het beheer e.d.*[10]

Diensten*: Een dienst kan worden omschreven als een handeling, welke men bij de uitoefening van de eigen ondernemingsactiviteiten verricht, ten behoeve van en gericht op de behartiging van de belangen van een ander persoon.*

De karakteristieken (kenmerken) van diensten:

- *Niet tastbaar*: Om onzekerheid te reduceren, zoeken kopers voor tekens of bewijs van kwaliteit. Ze kunnen dit vinden in: plaats, mensen, apparatuur, communicatie materiaal, symbolen en prijs.
- *Niet scheidbaar*: De productie en dienst is niet scheidbaar, of te wel het vindt op hetzelfde moment plaats.
- *Variabel:* Schommeling in kwaliteit. Bij een dienst draait het voornamelijk om mensen en ook die maken fouten.
- *Vergankelijkheid:* Diensten kunnen niet op voorraad gehouden worden.

[10] Vastgoedbeheer lexicon, prof. Ir. W.G.Keeris

4.5 Maincontracting

Maincontracting is een bijzondere vorm van uitbesteding die de laatste jaren veel aandacht krijgt. Maincontracting is een verzamelnaam voor allerlei contractvormen, waarbij een significante hoeveelheid en diversiteit aan facilitaire services en diensten op integrale wijze wordt ondergebracht in een contract, waarbij de aanbieder risico kan dragen over de behaalde resultaten. Er zijn drie soorten maincontracting: multiservice supplier, facilitaire makelaar en total facility management.[11]

4.5.1 Multiservice supplier

Een multiservice supplier is een facilitaire aanbieder die een verscheidenheid aan facilitaire diensten aanbiedt en risico's kan dragen voor het operationele en tactische niveau leveren van verschillen services en diensten op basis van specificaties van de opdrachtgever. Kernmerkend voor de multiservice supplier is dat de opdrachtgever over een eigen facility managementorganisatie beschikt die meerdere aanbieders aanstuurt. De expertise van de supplier ligt vooral op de materiedeskundigheid. De prestaties van de multiservice supplier zijn, net als bij het uitbesteden van één dienst, goed te definiëren. Omdat de supplier snel kan worden ingewisseld voor een één of meer andere leveranciers is er sprake van een lage mate van afhankelijkheid tussen opdrachtgever en aanbieder.

Het is mogelijk dat de multiservice supplier een aantal diensten inkoopt bij derden. Het voordeel voor de opdrachtgever kan zijn dat deze minder contracten hoeft te beheren en dat er een betere afstemming ontstaat tussen de verschillende diensten die worden verzorgd door de integrale aanbieder. De multiservice supplier heeft een operationele oriëntatie. Zijn belangrijkste taak is dat de operationele dienstverlening goed wordt uitgevoerd. De opdrachtgever beschikt zelf over een facilitaire organisatie die de beheerstaken en de strategische component van facility management invult.

4.5.2 Facilitaire makelaar

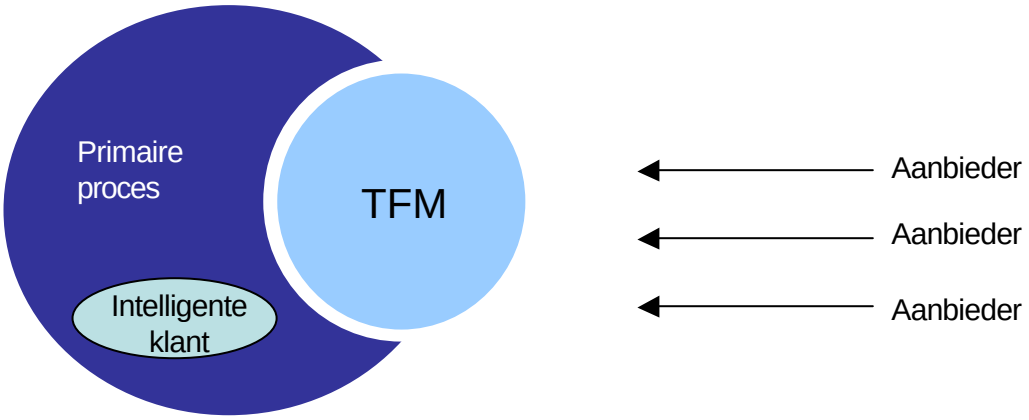
De facilitaire makelaar is een integrale aanbieder die risico's kan dragen voor de facilitaire processen op operationeel en (deels) op tactisch niveau, die hij inkoopt en coördineert op basis van specificaties van de opdrachtgever.
De facilitaire makelaar is een intermediair die services en diensten voor de opdrachtgever inkoopt en coördineert. De facilitaire makelaar is veelal ook in staat om de opdrachtgever op strategisch niveau te adviseren over aspecten op het gebied van facility management. Deze methode is in Nederland nog relatief onbekend en wordt nog weinig toegepast. De mogelijkheid voor de overname van risico's door de facilitaire makelaar zijn beperkt. Een mogelijkheid bestaat om met behulp van een bonus-malussysteem de makelaar intenties te geven om optimaal te presteren.
De opdrachtgever beschikt ook hier over een eigen facilitaire organisatie. De meerwaarde van de makelaar ligt hem op het gebied van inkoop. Doordat de makelaar voor een groot aantal opdrachtgevers werkt kan hij scherpe prijzen bedingen.

---

[11] Maas en Pleunis, Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie

4.5.3 Total facility management

Bij total facility management (TFM) is er sprake van een integrale facilitaire aanbieder die de facilitaire processen voor de opdrachtgever op deels strategisch, tactische en operationeel niveau uitvoert en risicodragend kan zijn voor de effectiviteit en efficiency van de geleverde diensten, zie figuur 2



Figuur 2 TFM

Van TFM wordt gesproken indien naast alle operationele activiteiten tevens de tactische en (deels) strategische taken worden uitbesteed aan één aanbieder. De aanbieder kan een deel van de operationele taken uitbesteden aan derden. Bij TFM beschikt de opdrachtgever niet meer over een eigen facilitaire organisatie, maar heeft hij zowel het beheer als de operationele uitvoering van de facilitaire activiteiten uitbesteed aan één partij. Veelal is er binnen de opdrachtgeversorganisatie nog wel een persoon of een kleine afdeling aanwezig die de rol heeft van opdrachtgever van de TFM-organisatie. Deze opdrachtgeversrol wordt wel de intelligente klant genoemd omdat hier kennis van het facilitaire proces aanwezig is. Het grootste risico van TFM is het weglekken van kennis over facility management uit de opdrachtgeversorganisatie. In Nederland wordt TFM nog maar op zeer beperkte schaal toegepast.

4.6 Samenvatting

Het theoretische kader behelst de volgende aspecten. De kantorenmarkt in Nederland, de verschillende spelers op die markt worden beschreven.
De markt is grofweg in vieren te delen:

- De beleggers en financiers stellen beiden geld ter beschikking om vastgoed in bezit te krijgen.
- De overheid bepaalt het beleid op gebiedsontwikkeling, zij bouwen samen met projectontwikkelaars de meeste panden.
- De makelaars, beheerders en facility managers hebben alledrie een adviserende rol voor huurder, verhuurder of beiden.
- De gebruiker vormt de vraagkant van de kantorenmarkt.

Koop, huur en lease vormen de drie belangrijkste eigendomsverhoudingen. Kopen is star, maar geeft wel een eigen identiteit. Huren pretendeert flexibel te zijn, maar in

hoeverre is dit mogelijk als de contractduur gemiddeld vijf jaar of langer is. Leasen is een tussenvorm waar ook voor- en nadelen aan kleven.
Een sale & lease backconstructie is een constructie waarbij ondernemingen hun vastgoed verkopen aan een financier en het vastgoed vervolgens terug leasen.
De sale & lease back constructie heeft enkele voor- en nadelen.

Voordelen: De maandelijkse lasten zijn bekend, er komen liquide middelen vrij, onroerend goed niet meer op balans en de lessor is verantwoordelijk voor gebouwonderhoud.

Nadelen: Niet iedere onderneming is geschikt, het pand moet multifunctioneel zijn en de onderneming heeft al mensen in dienst voor gebouwonderhoud.

De begrippen services en diensten worden daarna uitgelegd.
Als laatste volgt het begrip maincontracting. Maincontracting gebeurt op drie manieren: Multiservice supplier, facilitaire makelaar en total facility management (TFM). Total facility management is het meest uitgebreid. Van TFM wordt gesproken indien naast alle operationele activiteiten tevens de tactische en (deels) strategische taken worden uitbesteed aan één aanbieder. He t gevaar van TFM zit hem in het verliezen van kennis bij de opdrachtgeverorganisatie op het gebied van facility management.

---

5 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OP DE KANTORENMARKT

In dit hoofdstuk komt het tweede onderdeel van het onderzoek aan bod namelijk het houden van open interviews en het toepassen van het eigen inzicht.
Na het lezen van verschillende tijdschriften en vakbladen op het gebied van vastgoed is een eigen inzicht in de vastgoedwereld verkregen. Dit inzicht in bijvoorbeeld trends en ontwikkelingen komen in deze paragraaf aan bod. De interviews die zijn afgenomen bij verschillende experts worden ook in deze paragraaf verwerkt.

5.1 Ontwikkelingen in de vastgoedbranche

Helaas zit de economie nog steeds in een dip, het bedrijfsleven in Nederland en de rest van de wereld moet de broekriem strakker aantrekken. Managers van alle soorten ondernemingen moeten meer dan ooit letten op de kosten.
Vastgoed vormt na personeel bij de meeste bedrijven de hoogste kostenpost en daarom vereist dit onderwerp aandacht op directieniveau.
Nu meer dan ooit zullen de eisen van de klant binnen de vastgoedsector serieus worden genomen

Vragersmarkt
De vastgoedmarkt gaat zich verplaatsen van de aanbodkant naar de vraagkant. Steeds belangrijker wordt de vraag wat huurders c.q. gebruikers willen.
Kantoren worden niet meer uit de grond gestampt, maar gericht gebouwd om leegstand te voorkomen. Risico's worden vermeden. Projecten worden pas uitgevoerd als de handtekening van de gebruiker is ontvangen.

Benchmarking
Een andere trend waar de branche naar heeft uitgekeken is het benchmarken, gegevens krijgen steeds meer uniformiteit, waardoor de markt transparanter begint te worden. Met nadruk op begint, want de vastgoedbranche heeft op dat gebied nog een lange weg te gaan.

Huurperiode
Veelal kleinere ondernemingen willen kortere huurcontracten en de belegger die hier op in gaat spelen, zal een belangrijke slag in de branche winnen.
Door schaalvoordelen te benutten op het gebied van energie en interieur in een pand met meerdere huurders kunnen de kosten worden gedrukt.
Ook het aanbieden van additionele facilitaire services wordt steeds populairder in dit verband.

IFRS
Vanaf 2005 gaan de nieuwe accountregels (IFRS) in werking. IFRS regels worden voor beursgenoteerde ondernemingen, banken en verzekeraars wettelijk verplicht.

Als gevolg hiervan moeten waardemutaties en afschrijvingen via de winst- en verliesrekening lopen. Dat kan voor grote bedrijven aanzienlijke consequenties hebben. In de huidige situatie komst verlies of winst op vastgoed alleen op de balans voor, als er een verkooptransactie geweest is. Met IFRS komt in deze praktijk verandering. Bedrijven die moeten rapporteren volgens IFRS zijn verplicht ook niet-gerealiseerde verliezen en winsten op de balans kenbaar te maken. Zij kunnen er dan nog wel voor kiezen om af te schrijven op de kostprijs, maar zullen ook iets moeten zeggen over de marktwaarde in de toelichting bij de rapportage. Behoorlijke fluctuaties zijn daarbij mogelijk. Dit zal tot gevolg hebben dat steeds meer ondernemingen hun bedrijfsgebouwen van de hand gaan doen. Verkoop en vervolgens terughuren kan dan uitkomst bieden.

5.2 Trends bij de verschillende actoren

Beleggers
Beleggen in onroerend goed neemt de laatste jaren sterk af. Er is door de economische recessie sprake van een terugloop van beleggingen en wie nog belegt, doet dit heel voorzichtig. De roep om gedegen huurcontracten, die inspelen op de wensen en eisen van de gebruiker, wordt steeds luider.

Financiers
Financiers spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de vastgoedmarkt door middel van het beschikbaar stellen van gelden voor vastgoedprojecten. Er kan dus gezegd worden dat ruime kredietmogelijkheden het ontstaan van ruim aanbod van kantoorruimte in de hand werkt Op dit moment stellen de financiers steeds strengere criteria om geld beschikbaar te stellen (triple A huurders).

Projectontwikkelaars
In de situatie, zoals die nu speelt, waarbij het aanbod groter is dan de vraag, heeft de vrager c.q. gebruiker in het project meer inspraak.
Er is vanuit de projectontwikkelaars behoefte aan inzicht in de toekomstige marktontwikkelingen, zodat de ontwikkeling van kantoren zo goed mogelijk aansluit op de toekomstige vraag uit de markt.

Makelaars
De rol van de makelaar zal in de nabije toekomst wellicht kunnen veranderen. Door de komst van internet zal de markt een stuk transparanter worden. Het met elkaar in contact brengen van partijen door een makelaar is daarom wellicht minder noodzakelijk dan dat in het verleden het geval was. De makelaar zal in de toekomst een meer adviserende rol krijgen.

Beheerders/ vastgoedmanagers
Vastgoedorganisaties profileren zich graag op het gebied van beheer. Activiteiten als financiën en klachtenafhandeling wil de vastgoedmanager graag uitvoeren. De vastgoedmanager staat immers tussen de huurder en verhuurder in en kan direct inspringen op problemen.
Door deze preventieve manier van werken houdt hij rekening met de eisen en wensen van de klant, niet alleen bij het afsluiten of aflopen van het contract.

Gebruikers
Bij zowel de eigenaar als huurder ontstaat er een steeds grotere vraag naar flexibele kantoorruimten, die splitsbaar en multifunctioneel zijn. Hierdoor zal steeds minder "tailor made" worden gebouwd. Vooral bij de eigenaar wordt het steeds meer van belang om bij nieuwbouw te letten op courantheid van (flexibiliteit, duurzaamheid) om zo de aantrekkelijkheid van verkopen of een sale & lease backconstructie te vergroten.

Facility managers
Het professionaliseren van de facilitaire dienst is in volle gang. De facility manager van nu wil marktconform werken. Benchmarking wordt niet alleen in de vastgoedbranche, maar ook in facility managementland steeds belangrijker. Duidelijk wordt dat uitbesteden nog steeds aan populariteit wint.
De taak van de facility manager verschuift van het aansturen en begeleiden van personeel naar het aansturen en begeleiden van beheercontracten.

5.3 Trends in services en diensten op de kantorenmarkt.

In tegenstelling tot wat gebruikelijk is in de vastgoedbranche, zullen kantoorpanden omwille van de verhuurbaarheid steeds specifieker op de behoeften van de huurders worden ingericht, afgewerkt en van services worden voorzien.
Serviceorganisaties bestaan bij de gratie van klanten. De klanten vormen de basis van elke commerciële serviceorganisatie; het is de hedendaagse consument die 24 uur per dag, zeven dagen in de week omringd wil zijn door vele uiteenlopende services die naadloos op elkaar aansluiten. Naadloos betekent dat de service betrouwbaar, snel bekwaam en vriendelijk geleverd wordt, en dat de voorzieningen en middelen die ervoor nodig zijn probleemloos beschikbaar zijn. Dit vormt de sleutel tot kwaliteit en is iets dat alle klanten te allen tijde verwachten.

Dat maakt serviceverlening ook zo ingewikkeld. Een serviceorganisatie moet aandacht besteden aan de kenmerken van de service zelf, maar ook aan alles waar de service door wordt omgeven en tot slot aan alle factoren die te maken hebben met het leveren van de service. De klant heeft een integrale kwaliteitsbeleving. Hij heeft een eigen specifieke verwachting opgedaan uit eerdere ervaringen en beoordeelt het totaal.

De servicekwaliteit wordt vooral bepaald door de mate waarin wordt voldaan aan de verwachtingen van de klant ten aanzien van de verscheidenheid aan servicekwaliteitskenmerken. Dat geldt dus ook in de werkomgeving. Gebruikers van kantoorgebouwen hebben veelal een integraal oordeel over hun totale werkomgeving. Dit oordeel is onder ander opgebouwd uit de ligging en bereikbaarheid van het pand, de fysieke gebouweigenschappen, het binnenklimaat, de technische voorzieningen en de overige ondersteunende voorzieningen en extra diensten. Daarnaast heeft de aard en inhoud van het werk en de sociale omgeving invloed op de kwaliteitsbeleving. Deze integrale kwaliteitsbeoordeling vraagt ook een integrale aanpak, met de wensen en eisen van de werknemer op zijn of haar werkplek als uitgangspunt.

Uitgaande van de activiteiten die op die werkplek verricht worden, kunnen dan eisen worden gesteld aan de totale werkomgeving. Door op deze wijze het activiteiten-patroon van de klant centraal te stellen, wordt een servicepakket gecreëerd dat aansluit bij de individuele klantbehoeften van de verschillende typen eindgebruikers.

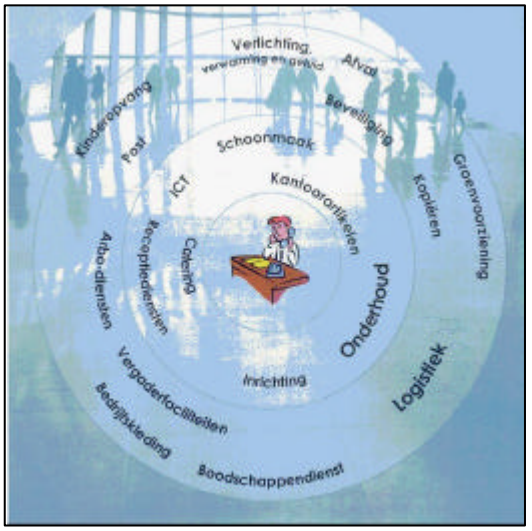
De stagnatie in de verhuurmarkt van kantoren en de behoefte van huurders aan middels full-service concepten gefaciliteerde kantoorgebouwen, noodzaakt de ontwikkeling van servicepakketten. De basis voor deze servicepakketten zijn de diensten die onderdeel uitmaken van de servicekosten. Dit betreft doorgaans het onderhoud en reparaties aan alle gebouwgebonden installaties en het onderhoud en de beveiliging van de algemene ruimten en buitengebied.

Uitgaande van dat basispakket gaan steeds meer beheerders diensten (zie figuur 3) organiseren in de door de huurders gehuurde ruimten. Dit betreft doorgaans:

- Energie
- Schoonmaak
- Groenvoorziening
- Vuilafvoer
- Logistiek
- Beveiliging
- Klein technisch onderhoud

De genoemde diensten worden dan verricht door de leveranciers die door de beheerder gecontracteerd zijn voor algemene ruimten, waardoor doorgaans de eerste schaalvoordelen worden gerealiseerd. Naast deze diensten worden er ook steeds meer faciliteiten aangeboden, waaronder:

- Repro- en postverwerking
- Drank- en snacksautomatenservice
- Restaurant en vergaderfaciliteiten
- Kinderopvang
- Fitness
- Distributiecentra
- Telefonie en secretariële diensten
- Netwerkbeheer
- Werkplekinrichting etc.



Figuur 3 Diensten

Het collectief organiseren van facilitaire diensten levert kostenvoordelen en flexibiliteit op voor de individuele huurders. Daarnaast kunnen er services worden aangeboden die niet door iedere huurder afzonderlijk georganiseerd zou worden. Veelal wordt voor de uitvoering van de diensten gebruikt gemaakt van mantelovereenkomsten

met leveranciers, die vaak in opdracht van de beheerder ook in andere panden vergelijkbare diensten verrichten. Maar het kan ook voorkomen dat huurders hun voorkeuren kunnen uitspreken over leveranciers.
Dit alles maakt dat de organisatie van een full-service concept de nodige afstemming en controle vraagt. Er is feitelijk sprake van een vorm van maincontracting.

De beheerder van de 21e eeuw wordt een serviceorganisatie die de kernactiviteiten van organisaties kan accommoderen. Aangezien die kernactiviteiten uiterst flexibele eisen stellen vanwege een continu veranderingsproces zal de beheerder zich moeten richten op het aanbieden van flexibele oplossingen om die processen te accommoderen. Het bieden van services en de juiste accommodaties vereist voor de beheerder allianties met servicepartners. In Engeland zie je dergelijke allianties ontstaan tussen vastgoedinvesteerders, telecom, flexibele kantooraanbieders enz.

De kosten in een huurcontract zijn voor circa 80% de kale huurprijs en voor circa 20% over de bijkomende kosten qua leveringen en diensten.
Een deel van de diensten zijn verplicht voor iedere huurder en behoren tot de servicekosten. Dit betreft de traditionele beheersdiensten. Een ander deel is facultatief, maar kan wel op voorhand worden vastgelegd in het huurcontract.

In het algemeen geldt dat kwaliteit van dienstverlening de belangrijkste factor is voor continuïteit. Zo ook in gefaciliteerde kantoorgebouwen. Dat betekent dat het succes van servicepakketten zal worden bepaald door de mate waarin beheerders in staat blijken te zijn kennis van vastgoed te combineren met gevoel voor dienstverlening en door de mate waarin zij zich daarbij inleven in de klant.

5.4 Veranderingen in de huurwet sinds augustus 2003

Voor huurders van bedrijfsruimten is er het nodige veranderd sinds de nieuwe huurwet in 2003 in werking is getreden. Vijf belangrijke punten voor huurders van bedrijfsruimtes[12].

Nieuwe opleveringsregeling
De verhuurder moet na afloop van de huurperiode bewijzen dat het gebouw niet in dezelfde staat is als bij het begin van de huurperiode. De nieuwe wet gaat er namelijk vanuit dat het gebouw in dezelfde staat wordt opgeleverd als waarin het destijds gehuurd is, tenzij de verhuurder het omgekeerde kan bewijzen. En dat kan heel lastig zijn. Daarom zet een slimme verhuurder een uitgebreide beschrijving van het gehuurde in het huurcontract.

Wel of geen gebrek
In het nieuwe huurrecht heeft de huurder van een bedrijfsgebouw bij een gebrek waarvoor de verhuurder aansprakelijk is, een wettelijk recht op herstel, huurverlaging en schadevergoeding. De term 'gebrek' kan nader in de huurovereenkomst worden omschreven. Het is voor de verhuurder gunstig het begrip 'gebrek' in de huurovereenkomst zeer beperkt te omschrijven zodat er maar heel weinig onder valt en ook maar weinig hersteld hoeft te worden. En u als huurder voor de kosten opdraait.

Huurverhoging wordt lastiger
In de detailhandel en in de horecabranche kan na afloop van de eerste huurperiode de huur worden verhoogd via de kantonrechter. Dat is niet veranderd. De kantonrechter kijkt daarbij niet naar de actuele marktprijs, maar naar de gemiddelde huurprijs gedurende de afgelopen vijf jaar van tenminste vijf vergelijkbare panden ter plaatse. In het oude huurrecht kon de verhuurder een korte dagvaarding laten uitbrengen waarin werd gegokt op een hogere huurprijs. De verhuurder hoefde in de dagvaarding geen concrete huurprijsniveau en vergelijkingspanden te noemen. In het nieuwe huurrecht verandert dat. Al bij de dagvaarding moet een uitgebreid makelaarsrapport beschikbaar zijn.

Langzaam wennen aan huurverhoging
Krijgt de huurder door de kantonrechter een hogere huur voorgeschoteld, dan kan de huurder een beroep doen op de zogenoemde ingroeiregeling. Dankzij deze nieuwe regeling wordt de verhoging uitgesmeerd over maximaal vijf jaarlijkse treden.

Onderhuur toegestaan
Heeft de huurder ruimte over, dan mag deze ruimte worden onderverhuurd. Dat is niet meer, zoals in het oude huurrecht, in principe verboden. Bij opzegging van de hoofdhuurovereenkomst worden de belangen van de onderhuurder uitdrukkelijk meegewogen. Maar verder strekt de bescherming van de onderhuurder niet. Het nieuwe huurrecht bepaalt namelijk dat als de hoofdhuurovereenkomst eindigt,

[12] www.zibb.nl/eigenzaak

daarmee automatisch ook de onderhuurovereenkomst eindigt. Met het gevolg dat de onderhuurder op straat staat.

5.5 Samenvatting

Uit onderzoek blijkt dat de vastgoedmarkt momenteel een omslag aan het maken is van de aanbod- naar de vraagkant. Beleggers, projectontwikkelaars, vastgoed-beheerders, iedereen wil weten wat de gebruiker beweegt.
De partij die goed weet in te spelen op de vragen uit de markt is de partij van de toekomst.
Door fiscale veranderingen, met betrekking tot afschrijvingen, willen steeds meer gebruikers de mogelijkheden tot een sale & lease backconstructie bekijken.
Een andere trend, die ondanks de economische malaise nog steeds aan terrein wint, zijn de services en diensten. De belegger kan zijn pand onderscheiden door middel van het aanbieden van een “fullservice” concept in een huurcontract.
De services en diensten worden op de kantorenmarkt van groter belang. De beheerder die inspeelt op deze trends heeft de toekomst.
Er zijn vijf veranderingen in de huurwet voor bedrijfsruimtes. Nieuwe opleveringsregels, wel of geen gebrek, huurverhoging wordt lastiger, langzaam aan wennen aan huurverhoging en onderhuur is nu toegestaan.

6 ONDERZOEKSRESULTATEN

De huidige situatie is in kaart gebracht, de theorie met betrekking tot dit onderwerp is bekend en de trends binnen de kantorenmarkt zijn duidelijk geworden. Om een advies te kunnen geven moeten deze drie factoren met elkaar in verband gebracht worden. In deze paragraaf wordt dat geprobeerd door antwoord te geven op de volgende problemen geformuleerd in de inleiding:

- Er is onvoldoende inzicht in de spelers op de kantorenmarkt;
- Er is te weinig kennis over de motieven van de gebruiker van sale & lease backconstructie;
- Huurcontracten opstellen vergt te veel tijd, doordat voor ieder nieuw huurcontract de services en diensten moeten worden vastgelegd.

De oplossingen die worden gezocht, moeten wel inspelen op de trends binnen de vastgoedbranche.
De theorie met betrekking tot deze onderwerpen wordt gehandhaafd om juiste adviezen te geven om de huidige situatie te verbeteren.

Uit de huidige situatie blijkt dat Desenco onvoldoende inzicht heeft in de motieven van de spelers op de kantorenmarkt. Uit de theorie blijkt dat de gebruiker maar een van de spelers op de markt is met een zeer bescheiden rol. Hoewel de klant in principe de belangrijkste factor hoort te zijn is hier op de vastgoedmarkt nog geen sprake van. Wat de gebruiker wil is niet van belang.
Toch is er een verschuiving in deze denkwijze zichtbaar. De markt verschuift langzaam van de aanbodzijde naar de vraagkant blijkt na onderzoek van de trends binnen de vastgoedbranche en de verschillende actoren op de kantorenmarkt.

Het project "*sale & lease back*" heeft duidelijk gemaakt dat Desenco in staat is een sale & lease backconstructie te begeleiden. De partijen, waarvoor Desenco als intermediair is opgetreden, waren erg blij met het resultaat.
Helaas is dit niet voldoende om te kunnen inspelen op de markt voor sale & lease back. Desenco heeft meer kennis nodig van de motieven van de gebruiker voor de sale & lease backconstructie. De twee belangrijkste motieven, blijkt uit het onderzoek, zijn het vrijmaken van geld en het inspelen op de IFRS-regel.
Het vrijmaken van geld is specifiek nu van belang omdat veel bedrijven in geldnood zitten door de slechte economische omstandigheden. Een voorbeeld: Een drukkerij heeft een pand in eigendom. Door de economische malaise is het afschrijven van de drukpersen met drie jaar verlengd. De machines zijn sterk verouderd en om door te kunnen gaan met hun core business moet de drukkerij nieuwe persen hebben. Door het pand te verkopen aan een belegger en vervolgens terug te huren komt er direct geld vrij. Deze liquide middelen kunnen direct worden geïnvesteerd in de drukpersen, waardoor de onderneming kan blijven bestaan.

IFRS-regel houdt in dat waardemutaties en afschrijvingen via de winst- en verliesrekening moeten lopen. Alhoewel de regelgeving heeft geen directe invloed op het resultaat van de onderneming, brengen de implementatie en de voorgeschreven

afschrijvingsmethodiek veel administratieve rompslomp met zich mee zodat bedrijven sneller de keuze tot sale & lease backconstructies zullen maken.

Bij het project "*beheer services en diensten"* is een van de knelpunten het opstellen van een huurcontract. Momenteel vergt dit veel tijd, omdat bij het opstellen van elk nieuw huurcontract de services en diensten steeds weer afzonderlijk besproken moeten worden met de verschillende partijen (huurder en verhuurder).
Uit onderzoek blijkt dat een van de trends op het gebied van vastgoed het aanbieden van "fullservice" concepten is. Vanuit de facilitaire wereld wordt hier enthousiast op gereageerd. Facility managers zien gelukkig steeds meer het belang (en rendement) in van het uitbesteden van services en diensten.

Er zijn vijf veranderingen in de huurwet voor bedrijfsruimtes. Nieuwe opleveringsregels, wel of geen gebrek, huurverhoging wordt lastiger, langzaam aan wennen aan huurverhoging en onderhuur is nu toegestaan. Deze veranderingen moeten worden doorgevoerd in de huidige huurcontracten. De services en diensten zullen in veel contracten duidelijker omschreven moeten worden om zo problemen bij de opleveringsregels te voorkomen.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt getracht antwoord te geven op de probleemstelling die is geformuleerd. In eerste instantie zullen de subprobleemstellingen in de conclusie aan bod komen, daarna volgt de aanbeveling, waarin staat wat er gedaan moet worden om het vraagstuk waar Desenco mee zit op te lossen.

Conclusie

De conclusie geeft antwoord op de subprobleemstellingen die in de inleiding van het verslag zijn gesteld. Na beantwoording van de subprobleemstellingen zal in de aanbevelingen antwoord gegeven worden op de probleemstelling.

Hoe is de situatie op dit moment?
Desenco houdt zich bezig met drie kernactiviteiten, waarbij het koppelen van deze activiteiten de grote kracht en toegevoegde waarde is.
Naar aanleiding van een tweetal projecten wil Desenco onderzoek laten uitvoeren.
Bij het project "*sale & lease back*"is geconstateerd dat Desenco te weinig inzicht heeft in de motieven van de gebruiker bij de sale & lease backconstructie.
In het project *"beheer services en diensten"* kwam naar voren dat de huurder en verhuurder niet weten welke services en diensten worden aangeboden in het huurcontract.
Het aanpassen van de services en diensten voor ieder huurcontract separaat, kost veel tijd.

Het resultaat van het onderzoek moet daarom een advies zijn waarbij het beheren van services en diensten in de sale & lease backconstructie centraal staat.

Hoe ziet de kantorenmarkt eruit?
Er zijn verschillende partijen op de kantorenmarkt met ieder hun eigen belangen en motieven om zich op de kantorenmarkt te begeven. De markt is grofweg in vieren te delen:

- De beleggers en financiers stellen beiden geld ter beschikking om vastgoed in bezit te krijgen.
- De overheid bepaalt het beleid op gebiedsontwikkeling, zij bouwen samen met projectontwikkelaars de meeste panden.
- De makelaars, beheerders en facility managers hebben alledrie een adviserende rol voor huurder, verhuurder of beiden.
- De gebruiker vormt de vraagkant van de kantorenmarkt.

Wat voor eigendomsverhoudingen zijn er?
Koop, huur en lease vormen de drie belangrijkste eigendomsverhoudingen. Kopen is star, maar geeft wel een eigen identiteit. Huren pretendeert flexibel te zijn, maar in hoeverre is dit mogelijk als de contractduur gemiddeld vijf jaar of langer is?
Leasen is een tussenvorm waar ook voor- en nadelen aan kleven.

Wat is een sale & lease backconstructie?
Ondernemingen verkopen hun vastgoed aan een financier en leasen het vastgoed vervolgens terug.
Bij een sale & lease backconstructie draagt de gebruiker eerst zelf zorg voor alle betreffende beheeractiviteiten, tijdens de "leaseperiode" komt een gedeelte van de te verrichten activiteiten bij de verhuurder te liggen.

Wat voor voordelen en nadelen kleven er aan zo'n constructie?

Voordelen: De maandelijkse lasten zijn bekend, er komen liquide middelen vrij, onroerend goed niet meer op balans en de lessor verantwoordelijk voor gebouwonderhoud.

Nadelen: Niet iedere onderneming is geschikt, het pand moet multifunctioneel zijn en de onderneming heeft al mensen in dienst voor gebouwonderhoud.

Wat voor services en diensten worden er aangeboden op de kantorenmarkt?
Er moet een splitsing worden gemaakt tussen traditionele en facilitaire services.
Traditioneel:

- Energie
- Schoonmaak
- Groenvoorziening
- Vuilafvoer
- Logistiek
- Beveiliging
- Klein technisch onderhoud

Facilitair:

- Repro- en postverwerking
- Drank- en snacksautomatenservice
- Restaurant en vergaderfaciliteiten
- Kinderopvang
- Fitness
- Distributiecentra
- Telefonie en secretariële diensten
- Netwerkbeheer
- Werkplekinrichting etc.

Wat zijn de trends in de vastgoedbranche?
Uit onderzoek blijkt dat de vastgoedmarkt momenteel een omslag aan het maken is van de aanbod- naar de vraagkant. Beleggers, projectontwikkelaars, vastgoed-beheerders, iedereen wil weten wat de gebruiker beweegt.
De partij die goed weet in te spelen op de vragen uit de markt is de partij van de toekomst.

Door fiscale veranderingen, met betrekking tot afschrijvingen, willen steeds meer gebruikers de mogelijkheden tot een sale & lease backconstructie bekijken.

Een andere trend, die ondanks de economische malaise nog steeds aan terrein wint, zijn de services en diensten. De belegger kan zijn pand onderscheiden door middel van het aanbieden van een "fullservice" concept in een huurcontract.

Er zijn vijf veranderingen in de huurwet voor bedrijfsruimtes. Nieuwe opleveringsregels, wel of geen gebrek, huurverhoging wordt lastiger, langzaam aan wennen aan huurverhoging en onderhuur is nu toegestaan.
Deze veranderingen moeten worden doorgevoerd in de huidige huurcontracten. De services en diensten zullen in veel contracten duidelijker omschreven moeten worden om zo problemen bij de opleveringsregels te voorkomen.

Aanbevelingen

De probleemstelling die geformuleerd werd, luidde:

Hoe kan inzichtelijk worden gemaakt welke services en diensten een gebruiker van een kantoorpand kan afnemen, bij het veranderen van de eigendomssituatie door een sale & lease backconstructie?

Het antwoord op de probleemstelling volgt hieronder.

Desenco doet er goed aan op de markt van sale & lease back in te spelen, de verwachting is dat de groei van deze markt sterk doorzet. Veel concurrenten zullen dit voorbeeld volgen.
Gebleken is dat de eigenaar van een kantoorpand door een sale & lease backconstructie kosten wil besparen. Allicht is het off-balance plaatsen van vastgoed al een enorme besparing, maar door het uitbesteden van facilitaire diensten in die sale & lease backconstructie zal er nog veel meer bespaard kunnen worden.

Desenco kan door in te spelen op de markt van sale & lease back met daarnaast het aanbieden van servicepakketten een uniek product aanbieden aan de klant.

Door het samenstellen van servicepakketten van verschillende niveau's bij een sale & lease backconstructie wordt het inzichtelijk voor de klant, welke services en diensten Desenco levert. De klant kan zo in een ogenblik beslissen aan de hand van zijn eisen en wensen welk servicepakket voldoet.
Door in de huurcontracten servicepakketten op te nemen wordt gelijk voldaan aan de nieuwe huurwet. De services en diensten worden duidelijker beschreven zodat er geen problemen kunnen ontstaan bij de opleveringsregels.

Het aanbieden van servicepakketten in een huurcontract zal leiden tot duidelijkheid voor de klant en uiteindelijk kostenbesparing voor alle partijen.

Een opzet voor het aanbieden van servicepakketten wordt hieronder gegeven.
Servicepakket A: Bij een servicepakket A moet worden gedacht aan een basispakket dat als een soort minimum variant voor afname van services en diensten kan dienen. Bijvoorbeeld zaken als belastingen, verzekeringen, onderhoud, energie, schoonmaak,

glasbewassing, beveiliging, vuil afvoer enz. Dit zijn diensten die noodzakelijk zijn om het pand in goede conditie te houden, de zogenaamde traditionele services.

Servicepakket B is een wat uitgebreider pakket met daarin zaken als catering, reprografie, enz.

Servicepakket C is het meest uitgebreide pakket waarin ook gemaksdiensten als stomerijservice en kinderopvang worden aangeboden.
Wat betreft deze gemaksdiensten is het aanbieden ervan voornamelijk locatiegebonden. In Amsterdam zal er geen behoefte zijn aan een stomerijservice daar er op iedere hoek van de straat één te vinden is. Bij een kantoor langs de snelweg zal deze behoefte wel bestaan.

Een ander element wat inzichtelijk moet worden gemaakt is het betreffende serviceniveau (kwaliteit en kwantiteit). Beveiliging van een pand kan bestaan uit een open en sluitronde, maar kan ook 7 x 24 uur beveiliging op de locatie behelzen. Door het vaststellen van serviceniveau's zal er meer transparantie ontstaan over de omstandigheden die van invloed zijn op de kosten.

Een medewerker van de business unit DWM zal samen met een medewerker van DREM een gedegen invulling moeten gaan geven aan de servicepakketten. Meer hierover in de het volgende hoofdstuk implementatie.

IMPLEMENTATIE

Het plan, bedacht in hoofdstuk 6, moet worden verwezenlijkt. Dit kan alleen als alle consequenties van het plan duidelijk zijn en de verantwoordelijkheden en taken zijn vastgelegd. Dit hoofdstuk bevat een implementatieplan met daarin de organisatorisch, personele en financiële consequenties.

Organisatorische en personele consequenties

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat Desenco verder kan gaan inspelen op de sale & lease backmarkt met daarbij het aanbieden van servicepakketten als speerpunt om de concurrentieslag te winnen.

Dit heeft enkele consequenties tot gevolg.
Ten eerste moeten de servicepakketten meer invulling krijgen. Zoals in de aanbevelingen al wordt gesteld, zullen drie servicepakketten ontwikkeld dienen te worden met daarin verschillende serviceniveau's. Het ontwikkelen van deze servicepakketten dient door een medewerker van de Business Unit DWM te gebeuren in samenspraak met een medewerker van DREM.

Ten tweede zal Desenco zich meer dienen te profileren op de markt voor sale & lease back. De afdeling Marketing & Communicatie zal een extra editie van Het Nieuwe Werken moeten maken inzake de servicekosten en sale & lease back. Ook zullen er mailings gemaakt worden om zo bekendheid en inzicht te geven in de mogelijkheden van Desenco.

Als laatste ervan uitgaande dat het product de vraag na het eerste jaar zal laten verdubbelen, zal nieuw personeel moeten worden aangenomen. Het huidige personeel heeft niet alle expertise in huis om aan deze specifieke vraag te kunnen voldoen.
Er zal dan nieuw personeel moeten worden aangenomen met de expertise op het gebied van recht en accommodatiemanagement. Geschat wordt dat 1,5 fte nodig is om aan de vraag te voldoen.

Financiële consequenties

Als de vraag naar het product daadwerkelijk zal verdubbelen en het personeel dient te worden uitgebreid zal dit ook financiële consequenties met zich mee brengen. Niet alleen zal er geïnvesteerd moeten worden, uiteindelijk moet het ook wat opleveren.

Prognose kosten:

Afdeling	Veranderingen	Initiële kosten	Vaste kosten	Totaal kosten
Marketing	Uitbrengen van HNW en sturen van mailings	€ 20.000	€ 30.000	€ 50.000
Real Estate	Uitbreiding personeel Uitbreiding overhead		€ 80.000	€ 80.000
DWM	Invulling geven aan de servicepakketten	€ 75.000		€ 75.000
Totaal		€ 95.000	€ 110.000	€ 205.000

Het uitbrengen van een extra uitgave van Het Nieuwe Werken zal leiden tot eenmalige kosten. Het sturen van mailings zal een terugkerende ontwikkeling zijn. In eerste instantie om bekendheid te geven aan de mogelijkheden, daarna om klanten te informeren over nieuwe projecten en dergelijke.
De uitbreiding van het personeel is een vaste post. Deze zal ieder jaar moeten worden voldaan.
Invulling geven aan de servicepakketten zal eenmalig plaats dienen te hebben. Aanpassingen in de servicepakketten en het opstellen van nieuwe huurcontracten behoren tot de vaste werkzaamheden.
Geschat wordt dat door een extra focus een sale & lease backtransactie wordt verricht voor een pand(en) van 20.000 m².

Prognose baten:

Aantal vierkante meters	Gemiddelde kosten per m²	Courtage	Totaal baten per 1.000 m²
1.000	€ 135	10% van huursom	€ 13.500

De reguliere courtage van de huursom bedraagt ± 10%, conform de honorering van de NVM, voor advisering op het gebied van sale & lease back.
De gemiddelde huurprijs van een kantoorruimte is € 135 per vierkante meter.
Per 1000 m² krijgt Desenco €13.500.
Bij een pand(en) van 20.000 m² zal dit € 270.000 opleveren.

Break-evenpoint:

De initiële kosten worden afgeschreven binnen twee jaar.
De vaste kosten bedragen ieder jaar € 110.000.

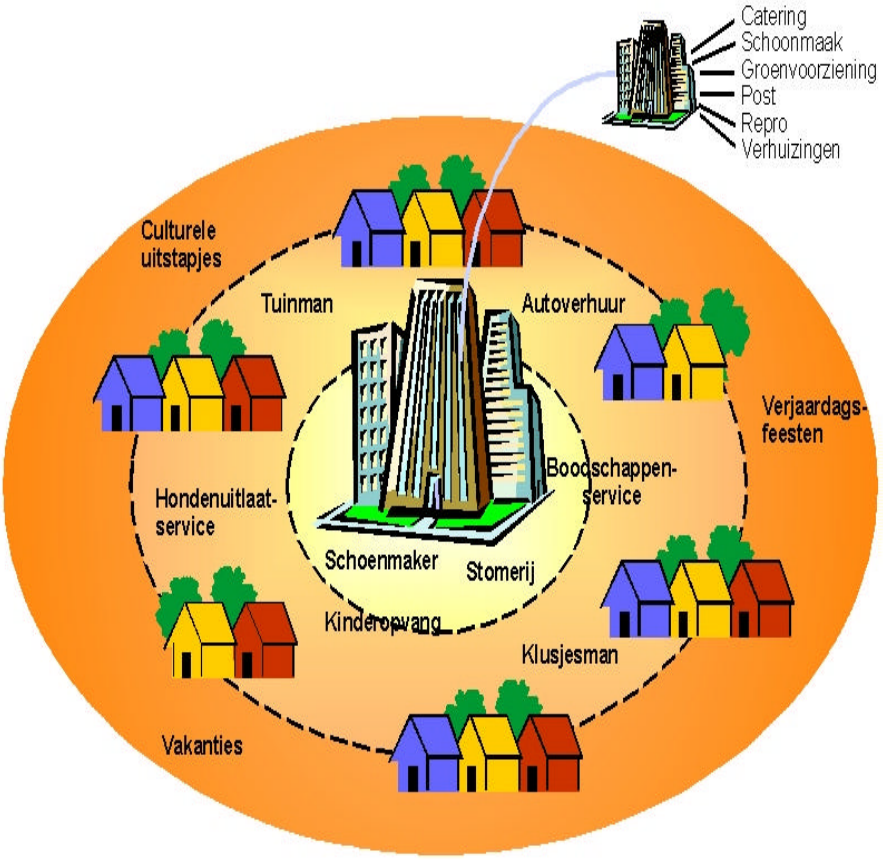
Voor de komende 5 jaar ziet het kostenplaatje er zo uit:

Jaar	Initiële kosten	Vaste kosten	Totaal

1	€ 47.500	€ 110.000	€ 157.500
2	€ 47.500	€ 110.000	€ 157.500
3		€ 110.000	€ 110.000
4		€ 110.000	€ 110.000
5		€ 110.000	€ 110.000

Om in de eerste twee jaar de extra kosten voor het plan te kunnen dekken, zal er voor een pand(en) met een omvang van ±12.000 m² een sale & lease backtransactie dienen te worden verricht.
Om de jaren erna het break-evenpoint te behalen zal een sale & lease backtransactie voor een pand van ±8.500 m² volstaan.

Services vastleggen in een huurcontract?



De Toekomst !!!!

LITERATUURLIJST

Tijdschriften en vakbladen

- Eldonk, ir. A van, D. Klaase en P. Venema, *Organisatorische verandering vormt belangrijkste verhuisreden*. In Vastgoedadviseur, 2002, p. 6-9.

- Hentenaar, R. , *Rem op delisting helpt Europees genoteerd vastgoed vooruit*. In PropertyNL Forecast, 2004, p. 79-85.

- Hummels, ir R.P. en ir A. Van Eldonk, *Strategisch portefeuilleplan maakt beslissingen over vastgoed transparant.* In Visie op Vastgoed, 2003, p.10-11.

- Jansen, Ir L.T. , *Huisvesting en Facility Services: Meerwaarde voor het bedrijfsresultaat*. In Facility Management Magazine, (nov. 2003) p. 47-52.

- Kloosterman, Drs H.J.J. , *Vastgoedstrategieën voor de 21e eeuw.* In Real Estate (juni 2002), p. 32-35.

- Luteijn, B.,*Wie betaalt de flexibiliteit?* In Het Nieuwe Werken, (okt. 2001), p. 7-8.

- Maas, A.A. van der, *Faciliteiten op maat en naar wens.* In Het Nieuwe Werken, (dec. 2000) p. 24-26.

- Maas, Drs G.W.A. , *Multitenant gebouwen zonder facilitaire voorzieningen; einde nabij.* In Real Estate (sept. 2002) p. 34-39.

- Martens, Drs. E.M.L ,*Vastgoed op tijd*. In Het Nieuwe Werken, (okt. 2001), p. 16-18.

- Oosterwijk, R., *Belang NEN 2748 voor Facilitair Nederland.* In SerVicE Magazine, (mrt. 2001) p. 4-5.

- Stevens, Ir. R. P.M. , *Huren of Kopen?* In Vastgoedadviseur, 2001, p. 13-15.

- Til, Drs R. van, *We staan aan de vooravond van een nieuwe revolutie*. In Real Estate, (dec. 1998), p. 26-29.

- Wessels, P., *Groeiende kloof tussen goed en slecht kantoor baart zorgen*. In PropertyNL Forecast, 2004, p. 4-6.

- Wienk, ing H.G.J. en ir B.R. Tieland, *Flexibilisering in Vastgoed.* In Facility Management Magazine (jaarbijlage 1998), p. 64-66.

- Wilmes, R., *Maatwerk in full-services in plaats van kale meters.* In Facility Management Magazine, (april 2003) p. 71-75.

- Winter, J., *Het nieuwe huurrecht: Wat betekent dat voor u?* In Facto Magazine, (jan. 2004) p. 16-18.

Scripties en Syllabi

- Es, Drs. W.J.M van der, *Accommodatiemanagement 3.* Den Haag: Hogeschool, opleiding Facility Management, 2001/2002. Nr.2326.

- Genet, C.M., *MVO en de Markt*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2000/2001. Nr. 2384.

- Haver, L., *De facilitaire kosten van ECN onder de loep.* Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. Mei 2002. FM02.094.

- Hooymans, W., *Contractbeheer bij de facilitaire dienst*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. Mei 2002. FM02.040.

- Knoop, F.A.M. en C.L. Hulsman, *Leegstand: aanpakken of weg ermee?*Delft: TU Delft Faculteit der Bouwkunde. 1996.

- Mante Y., *Handleiding Schriftelijke Rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2000/2001. Nr. 2318.

- Pouw, P e.a., *Accommodatiemanagement 1.* Den Haag: Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001. Nr.2300.

- Wezel, dr. ing R.H.J. van, *Accommodatiemanagement 2.* Den Haag: Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001. Nr.2301.

- Wezel, dr. ing R.H.J, *Vastgoedmanagement*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. Nr. 2370.

- Zeeuw, K., *Zorg en services in de Volgerlanden* . Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. Dec. 2000. FD00.064.

Boeken

- Aarts, ir. A.A.G. e.a., *Trends in uitbesteding*, Moret Ernst & Young, Utrecht, 1995.

- Bree, P. v. e.a., *Ondernemen anders nemen: Maincontracting als nieuw managementinstrument*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam 2000.

- Bouter, R.F., *Handleiding voor de afstudeeropdracht*, Drukkerij Ribbink van der Gang, Zoetermeer, 2003.

- Keeris, Prof. Ir. W.G. *, Vastgoedbeheer lexicon*, ten HagenStam uitgevers, Den Haag, 1997.

- Kempen J.A. en Keizer P.M., *Advieskunde voor praktijkstages: organisatieverandering als leerproces*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2000.

- Keuning, D. Dr. en Eppink, D.J. Dr.: *Management & Organisatie*, Educatieve Partners Nederland, Houten, 2000.

- Krimpen van J.; *Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2003.

- Maas, Drs. G.W.A. en drs. J.W. Pleunis, *Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001.

- Norman, R., *Service management: Strategy and leadership in service business*, John Wiley & Sons Ltd, Chichcester England, 2001.

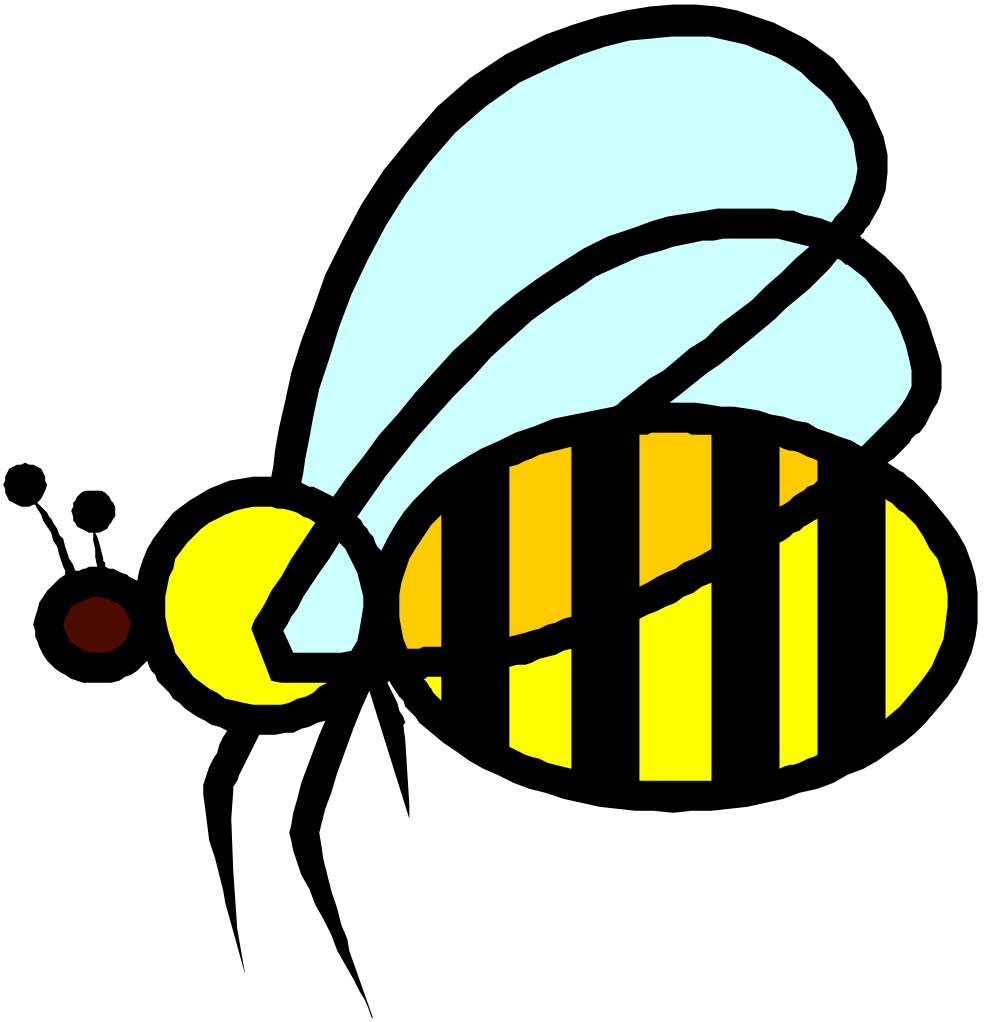
- Vogelezang H. en T. Hageman, *Service management: De sociale constructie van diensten*, H Nelissen, Baarn,1993

- Wit, prof. dr. B. de e.a., *Uitbesteden en toeleveren: motieven, trends en effecten*, Lemma BV, Utrecht, 1998.

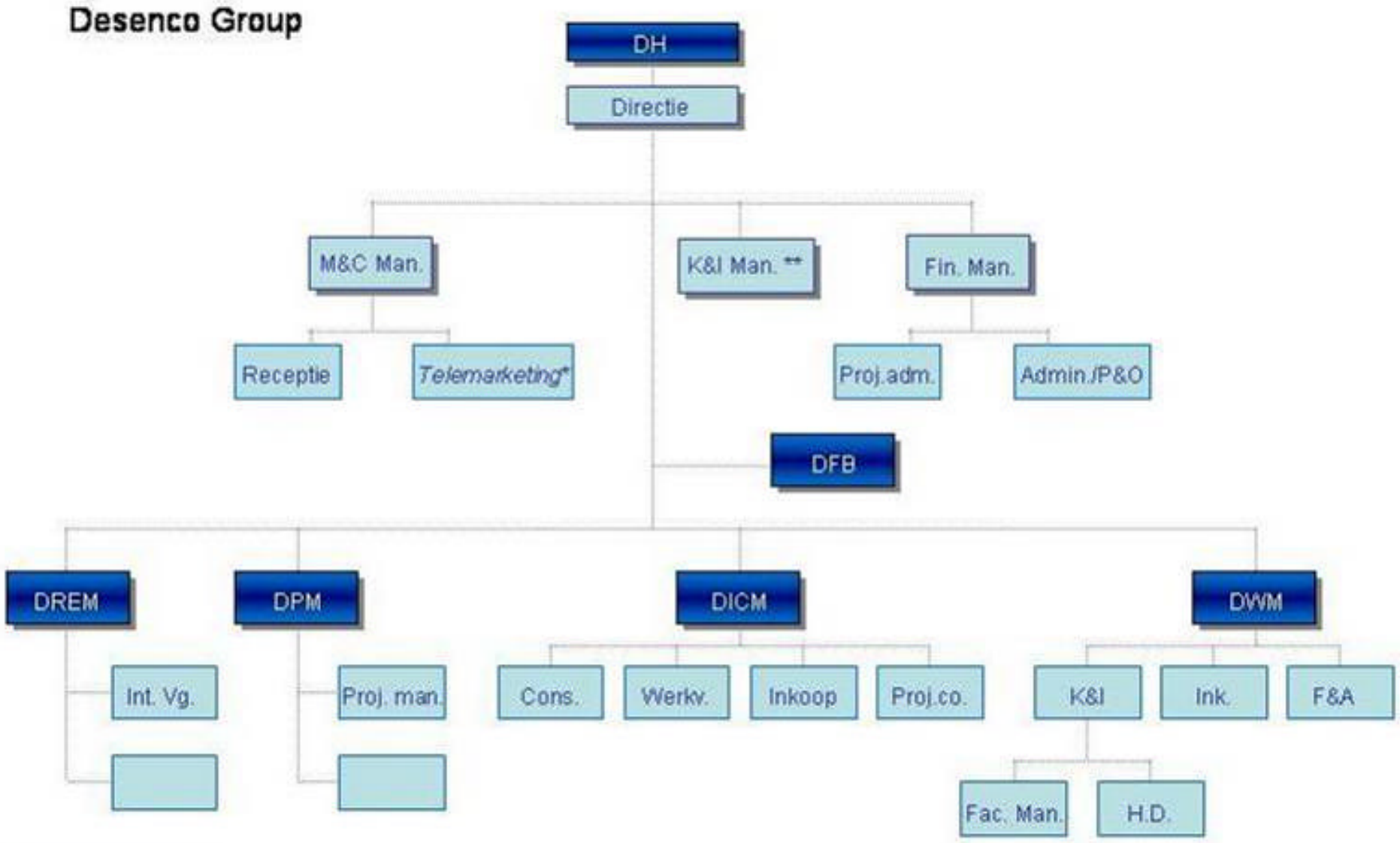
Internetsites

www.kvk.nl
www.asre.nl
www.zibb.nl
www.vastgoed.nl
vastgoed.pagina.nl
service.pagina.nl
www.abnamro.nl
www.ing.nl
www.deloitte.nl
www.vastgoedmarkt.nl
www.vrom.nl
www.kfn.nl
www.desencogroup.com
www.ivbn.nl
www.roz.nl
www.neprom.nl
www.sbv-vastgoed.nl
www.propertynl.com

BIJLAGEN



Bijlage 1 organigram



Bijlage 2 Vragen interviews

Interview met dhr. Van der Weerdt en dhr. Fraaij

Uitleg over interview wat houdt mijn opdracht nu precies in

1. Sinds augustus is er een nieuw huurrecht van toepassing op de kantorenmarkt. Is er op het gebied van services en diensten veel veranderd?
2. Marieke Spaans heeft een enquête gemaakt over verschillende gemaksdiensten. Is deze enquête ooit uitgezet en zo ja wat waren de resultaten?
3. Zo nee, waarom niet?
4. Naar wat voor services en diensten is er vraag vanuit de gebruikers markt?
5. Is er iets bekend wat voor services worden aangeboden bij de verschillende leveranciers?
6. Is er informatie over opdrachten waarbij verschillende services en diensten zijn ingekocht?
7. Hoe zou u verschillende servicepakketten vorm kunnen geven?
8. Waar ligt de scheiding tussen verplichte en niet verplichte leveringen en diensten?
9. Hoe ziet u de toekomst op het gebied van leveringen en diensten in huurcontracten?

Interview met dhr Van der Zalm

Uitleg over interview wat houdt mijn opdracht nu precies in.

1. Wat zijn volgens u de voordelen van Sale & lease back voor een kantoorgebruiker ten opzichte van het in eigendom hebben van een pand?
2. Wat zijn volgens u de nadelen van Sale & lease back voor een kantoorgebruiker ten opzichte van het in eigendom hebben van een pand?
3. Heeft u een verklaring voor de toegenomen interesse in sale & lease back?
4. Welke ontwikkelingen hebben effect op de SLB-constructie, macro, meso en micro?
5. Welke bedrijven zijn er geïnteresseerd in SLB-constructie?
6. En met welke motieven?
7. Welke beleggers zijn geïnteresseerd in SLB-constructie?
8. En met welke motieven?
9. Waaraan moet een gebruiker c.q. pand voldoen, om in aanmerking te komen voor een SLB-constructie?
10. Ik heb ergens gelezen dat SLB-constructie leidt tot risicobeheersing, kunt u dit nader verklaren?
11. Kunt u voorbeelden noemen van bedrijven die een SLB-constructie hebben uitgevoerd.

Interview met dhr. Hoppenbrouwer

Eerst een korte uitleg over wat mijn opdracht precies inhoudt.

1. De servicesmarkt wordt steeds interessanter, naar wat voor services en diensten is vraag vanuit de gebruiker?
2. Wat voor services en diensten bieden beleggers aan?
3. Wat zijn de trends op het gebied van services?
4. In een huurcontract dienen ook altijd de verschillende leveringen en diensten te worden opgenomen welke leveringen en diensten verstaat u hieronder?
5. Waar ligt de scheiding tussen verplichte en niet verplichte leveringen en diensten?
6. Mijn plan is om de gebruiker/huurder uit verschillende servicepakketten te laten kiezen, hoe vindt u dat?
7. Hoe zouden volgens u die verschillende servicepakketten vormgegeven kunnen worden?
8. Heeft u wel eens te maken gehad met gemaksdiensten en wat waren uw ervaringen?
9. Sinds augustus is er een nieuw huurrecht van toepassing op de kantorenmarkt. Is er op het gebied van services en diensten naar u mening iets veranderd?
10. Weet u iets over sale & lease backconstructie?

Bijlage 3 Verslag interviews

Dhr. van der Weerdt

Bij services in- of uit besteden wordt voornamelijk gekeken naar de big-six, omdat daar het meeste geld in om gaat. The big six zijn: schoonmaak, catering, beveiliging, repro/post, receptie en technisch onderhoud.

Naar gemaksdiensten wordt nog maar weinig gekeken. Bedrijfsverzamelgebouwen die niet in het centrum liggen kunnen hier voordeel uithalen of een bedrijf op een verkeerde locatie die dringend om personeel verlegen zitten.

Gemaksdiensten zijn een hype, net zo als flexplekken en kantoorinnovatie. Het kost veel geld op het op poten te zetten en er wordt in praktijk maar weinig gebruik van gemaakt.

De facility manager van een bedrijf is niet zo happig op het uitbesteden van diensten. Door services al af te nemen bij het huurcontract kan zijn taak/baan verloren gaan.

Dhr. Hoppenbrouwer.

Dat services en diensten nog niet vaak worden uitbesteed komt volgens dhr. Hoppenbrouwer voornamelijk door de bedrijfscultuur in Nederland

De gemiddelde kantoorgebruiker is erg intern gericht (vooral de facilitaire dienst). Rationeel snappen ze goed dat door volume te koppelen er schaalvoordelen kunnen ontstaan. Toch blijft er een emotionele barrière richting de eigenaren.
De traditionele verhoudingen spelen hierin een belangrijke rol. De gebruiker ziet de belegger niet als partner, maar als "vijand". Er wordt niet gedacht dat er door uitbesteden van diensten een win-winsituatie kan ontstaan. De gebruiker/huurder gaat er gelijk vanuit dat het nadelig is voor zijn onderneming, als het voordelig is voor de belegger/ verhuurder.

De overheid is een van de grootste gebruikers in Nederland. Zij hebben veel facilitair personeel, dat moeilijk te ontslaan is.
Ook kan de overheid geen BTW terug vorderen via de voorbelasting, de voordelen van het uitbesteden van services in het huurcontract hebben zij dus niet.

De vergelijking met de Amerikaanse markt wordt gemaakt. Deze markt is meer zakelijk dus rationeel. Bespaart een bedrijf kosten door de diensten uit te besteden dan is het personeel in Amerika voor het uitbesteden.

Alle grote beleggers zijn bezig met de services en diensten in het huurcontract. Zij begrijpen dat de markt hiervoor groter wordt en willen hier op inspelen. Tot nog toe zijn de beleggers huiverig voor het aanbieden van extra services en diensten, omdat de kennis ontbreekt.

Regus is een aanbieder van kantoren met een 'full' serviceconcept. De mening van veel kantoorgebruikers/huurder is toch dat het aanbod van Regus niet flexibel genoeg is. De prijs is moordend hoog en de keuzes klein.

Dhr van der Zalm

De voordelen van sale & lease back voor de belegger:

- Altijd door de voorgaande eigenaar gebruikt.
- Volledig in gebruik houden van het pand
- Geen facilitaire dienst nodig (gebruiker heeft er zelf een).

Eisen aan kantoorpand/eigenaar voor een sale & lease backconstructie door belegger.

- Het pand moet na afloop van het huurcontract nog verhuurbaar zijn.
- De gebruiker dient solvabel te zijn. Wat wil zeggen dat de belegger beoordeeld of de eigenaar wel tien jaar of langer huur kan betalen.

De belegger heeft er voorlopig geen belang bij om het pakket services aan te bieden bij een sale & lease backconstructies. Beheerders hebben wel interesse.
Wat wel van belang is voor de belegger, is dat het gebouw goed onderhouden wordt. Onderhoudscontracten technische installaties worden geïnspecteerd. Het gevelonderhoud wordt uitgevoerd.

In theorie is het zo, dat een breed pakket aanbieden van services, één van de tools moet zijn om een gebouw te verhuren. Het moet een pand aantrekkelijk maken als het leegstand heeft.
In praktijk wordt er door huurder niet naar gekeken of er services zijn of worden aangeboden. Zij hebben er geen verstand van, is er niet alert op.

Dhr van der Zalm geeft als advies voor het servicepakket dat het per soort onroerend goed (kwaliteitsniveau) en per gebruiker anders ingevuld moet kunnen worden.

Dhr. Fraaij

De enquête van Marieke Spaans is niet uitgezet omdat de bewoners en huurders van Centre Court er gefaseerd in gingen. De eerste groep kwam al in januari over, de laatste groep pas in september.
Desenco richtte zich vroeger vooral op herinrichting, nu meer op facility management. Nu is de vraag wat kan de markt regelen voor de gebruiker.

De vraag vanuit de gebruiker is volgens dhr. Fraaij meer hoe de organisatie van de services beheerd moet worden dan welke services er vraag naar is.
In Amsterdam is er bijvoorbeeld weinig vraag naar stomerijservice omdat daar op iedere hoek van de straat een stomerij zit. Op een locatie langs de snelweg bijvoorbeeld waar weinig voorzieningen zijn is er wel vraag naar die specifieke service.
De variatie die kan worden aangebracht in een huurcontract is de volgende: een basisbedrag huur en daarboven per afgenomen service of een huurcontract met hoge kosten met daarin standaard alle services.

Het aanbieden van services moet volgens het menukaart idee worden aangeboden. Wat wil je eten, welke dienst wil je afnemen?